



■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

HOTELLIN VASTAANOTON TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN

Original Sokos Hotel Seurahuone

TEKIJÄ/T: Liisa Kormano
Laura Marttila

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala			
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Liisa Kormano, Laura Marttila			
Työn nimi Hotellin vastaanoton työntekijän perehdyttämisen kehittäminen: Original Sokos Hotel Seurahuone			
Päiväys	18.3.2014	Sivumäärä/Liitteet	55/2
Ohjaaja(t) Sirpa Vauhkonen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Original Sokos Hotel Seurahuone, Osuuskauppa Suur-savo			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla työntekijä tutustutetaan työhön, työpaikkaan ja työyhteisöön. Perehdyttäminen on hyödyksi niin yritykselle kuin työntekijälle. Se antaa työntekijälle valmiudet toimia työssään itsenäisesti mahdollisimman nopeasti ja näin karsii opastuksen puutteellisuuden aiheuttamia kustannuksia. Hyvin suunniteltu ja tehokas perehdyttäminen luovat myönteistä yrityskuvaa niin työntekijöille kuin asiakkaille.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia työn toimeksiantajan Original Sokos Hotel Seurahuoneen vastaanoton perehdyttämisen nykytilaa ja siten selvittää perehdyttämisen mahdolliset ongelmakohdat. Hotellin vastaanottoon luotiin perehdyttämisen toteuttamisen prosessikaavio. Opinnäytetyön lisäksi vastaanottoon laadittiin perehdyttämiskansio, josta tässä opinnäytetyössä on mukana sisällysluettelo.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin perehdyttämisen määritelmää, merkitystä ja osa-alueita sekä perehdyttämisen prosessia. Opinnäytetyö oli kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja havainnointia. Teemahaastatteluja suoritettiin yhteensä seitsemän kappaletta vastaanoton henkilökunnalle helmikuussa 2014. Haastateltavista kaksi oli esimiehiä, kolme vastaanottovirkailijoita ja kaksi uusia työntekijöitä. Haastattelujen analyysimenetelminä käytettiin teemoittelua ja SWOT-analyysiä.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että hotellin vastaanotossa perehdyttäminen oli hyvin käytäntöpainotteista. Perehdyttämisen keskeinen ongelma oli järjestelmällisyyden puute, jonka vuoksi perehdyttämisen tasalaatuisuus kärsi. Lisäksi perehdyttäminen oli rajoittunut työnopastukseen ja siitä puuttui alku- ja yleisperehdyttäminen. Opinnäytetyössä kehitettyä perehdyttämisen prosessikaaviota voidaan käyttää tulevaisuudessa apuna perehdyttämissuunnitelman luomisessa. Jatkotutkimusta voitaisiin tehdä perehdyttämisen vaikutuksista asiakkaisiin ja asiakaspalveluun sekä perehdyttämisen merkityksestä S-ryhmän edustajien keskuudessa.</p>			
<p>Avainsanat</p> <p>Perehdyttäminen, perehdyttämisen prosessi, alkuperehdyttäminen, yleisperehdyttäminen, työnopastus</p>			

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hotel and Restaurant Management			
Author(s) Liisa Kormano, Laura Marttila			
Title of Thesis Developing hotel receptionists' orientation: Original Sokos Hotel Seurahuone			
Date	18.3.2014	Pages/Appendices	55/2
Supervisor(s) Sirpa Vauhkonen			
Client Organisation /Partners Original Sokos Hotel Seurahuone, Osuuskauppa Suur-Savo			
<p>Abstract</p> <p>Orientation consists in introducing an employee to work, the workplace and the work community. Creating an effective orientation plan is useful for companies and employees. It allows employees to acquire confidence and skills to work independently more quickly and thus reduces costs of ineffective orientation. An effective and well planned orientation creates positive company image for both employees and customers.</p> <p>The purpose of this thesis was to examine Original Sokos Hotel Seurahuone's reception's orientation process and find weaknesses in the process. A process chart of orientation's execution was made for the reception. In addition to that, an orientation manual for receptionists was made and it's table of contents can be found in this thesis.</p> <p>This thesis starts with a theory part where the definitions and meaning of orientation as well as orientation process itself, are discussed. This thesis is a qualitative study and the research method used was theme interview. Seven theme interviews were conducted on two managers, three receptionists and two new employees. The methods of analysis used were theme analysis and SWOT-analysis.</p> <p>The study showed that orientation in the reception was very practical. The main problem in orientation was the lack of systematic orientation which causes orientation quality to vary. Also orientation was mainly limited to work guidance and it was missing information about the organization. The process chart of the orientation process in this thesis can be used to create an orientation plan for the hotel reception. Additional studies can be made about topics like orientations impacts on customers and customer service or orientations meaning for the leaders of S-group.</p>			
Keywords Orientation, orientation process, work guidance			

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	PEREHDYTTÄMINEN	7
2.1	Alku- ja yleisperehdyttäminen ja työnopastus	11
2.2	Perehdyttämisen merkitys	12
2.3	Hotellin vastaanotto perehdyttämisen toimintaympäristönä	15
3	PEREHDYTTÄMISPROSESSI	18
3.1	Perehdyttämisen suunnitleminen	18
3.2	Perehdyttämisen toteuttaminen	25
3.3	Perehdyttämisen ja oppimisen seuranta	29
4	TUTKIMUKSEN KULKU	32
4.1	Opinnäytetyöprosessi	32
4.2	Original Sokos Hotel Seurahuone	34
4.3	Kvalitatiivinen tutkimus	34
5	HAASTATTELUIJEN TULOKSET	36
5.1	Aineisto teemoittain	36
5.2	SWOT-analyysi	39
6	POHDINTA	42
6.1	Johtopäätökset	42
6.2	Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimukset	44
6.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	48
6.4	Oppimisprosessi	49
	LÄHTEET	51
	LIITE 1: HAASTATTELULOMAKE	53
	LIITE 2: PEREHDYTTÄMISKANSION SISÄLLYSLUETTELO	54

1 JOHDANTO

Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia toimenpiteitä, joilla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja sidosryhmät sekä oman työnsä (Piili 2006, 124). Perehdyttämisen tavoite on tiivistetysti se, että perehdytettävä pystyy mahdollisimman nopeasti työskentelemään itsenäisesti. (Kangas 2003, 3). Suunnitelmallinen perehdyttäminen nopeuttaa työtehtävien oppimista sekä parantaa työn laatua, tehokkuutta sekä lisää perehdytettävän ammattitaitoa. Hyvä perehdyttämisen laatu ei maksa paljoa, kun taas huono laatu ja sen synnyttämät virheet maksavat. Huonolaatuisen perehdyttämisen seurauksena syntyy virheitä, hävikkiä, tapaturmia ja poissaoloja, joiden hoitaminen ja korjaaminen tulevat yritykselle kalliiksi. Onnistuneella perehdyttämisellä voidaan vähentää edellä mainittuja kuluja. (Kangas 2003, 6, 13.) Nykyisin yritykset luovat myönteistä yrityskuvaa panostamalla perehdyttämisen mainostamiseen (Saarinen 2007, 14).

Aihe opinnäytetyöhön nousi esille Liisa Kormanon työskennellessä Original Sokos Hotel Seurahuoneella. Hotellilla ei ollut havainnoinnin perusteella varsinaista perehdyttämissuunnitelmaa ja perehdyttäminen tapahtui työssä oppimisella ilman suunniteltua materiaalia tai järjestelmällisyyttä. Tästä nousi halu selvittää, millaisena muut työntekijät kokivat perehdyttämisen yrityksessä. Toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilöt innostuivat perehdyttämisen kehittämisestä opinnäytetyöllämme. Olemme molemmat kotoisin Savonlinnasta ja halusimme tehdä työn Original Sokos Hotel Seurahuoneen hyväksi, sillä se on yksi kotikaupunkimme tunnetuimmista hotelleista. Tämän lisäksi Kormano koki tärkeäksi kehittää omaa työpaikkaansa.

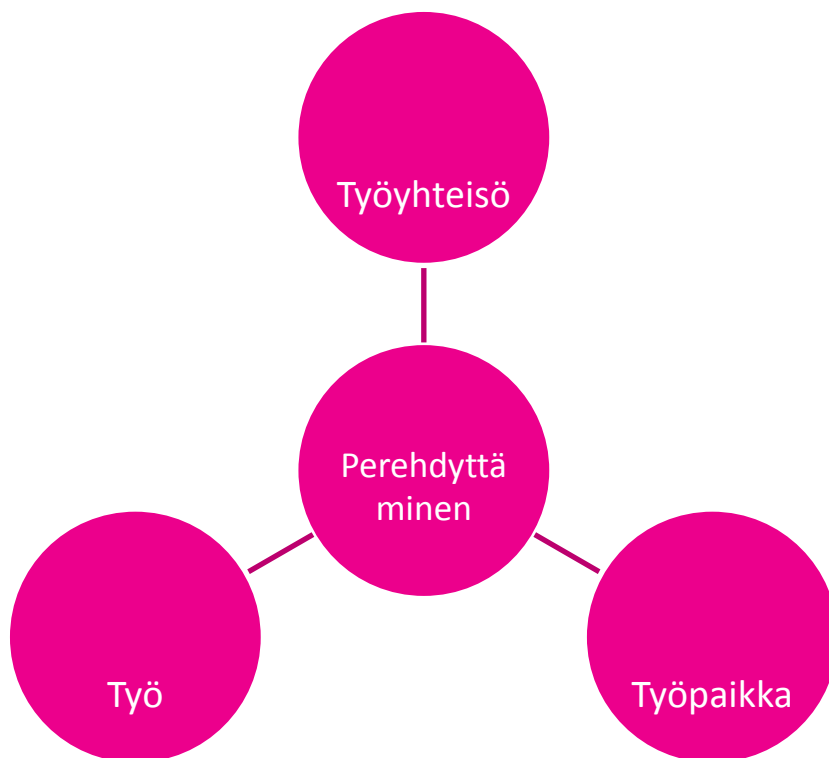
Työmme on laadullinen tutkimus. Käytimme tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua, joita suoritimme seitsemän. Haastattelukohteistamme kaksi oli johtajia, kaksi uusia työntekijöitä eli harjoittelijoita tai kesätyöntekijöitä ja kolme vakituisia työntekijöitä. Toteutimme haastattelut 8.2.2014 ja 11.2.2014 Original Sokos Hotel Seurahuoneella Savonlinnassa. Tutkimuksella pyrimme saamaan selville suunnitelmallisen perehdyttämisen tarpeen sekä perehdyttämisen nykytilan. Lisäksi käytimme työssämme havainnointia tutkimusmenetelmänä.

Opinnäytetyömme tavoitteena oli tutkia toimeksiantajayrityksen vastaanoton perehdyttämisen nykytilanne ja selvittää perehdyttämisen mahdolliset ongelmakohdat sekä esittää kehittämis ehdotuksia ongelmien ratkaisemiseksi. Edellä mainittujen asioiden lisäksi tavoitteenamme oli luoda laadukas ja tiivis opinnäytetyö eli tiedonlähde perehdyttämisestä ja sen tuomista kehittymismahdollisuuksista toimeksiantajayrityksellemme. Tällainen kehittämisen työkalu oli luomamme perehdyttämisen toteuttamisen prosessikaavio. Opinnäytetyömme lisäksi laadimme yritykseen perehdyttämiskansion ja siihen liitteenä olevan perehdyttämisen tarkistuslistan. Tässä työssä on liitteenä vain perehdyttämiskansion sisällysluettelo. Tarkoituksenamme ei ollut luoda perehdyttämissuunnitelmaa, koska aihe olisi ollut liian laaja opinnäytetyöksi.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa määrittelemme aluksi, mitä on perehdyttäminen sekä mitä se sisältää. Liitämme perehdyttämisen teorian majoitusalaan ja käsittelemme alalle tyypillisiä piirteitä. Käsittelemme teoriaosuudessa myös perehdyttämisen prosessiin liittyvää tietoa. Keskitymme teoriaosuudessa muutaman päivän kestävään alku- ja yleisperehdyttämiseen sekä työnopastukseen ja rajaamme pois perehdyttämisen jälkeen jatkuvan kuukausia kestävä työssäoppimisen sekä rekrytointin. Keskitymme tutkimuksessa varsinkin uuden työntekijän perehdyttämiseen, sillä se on toimекsiantajayrityksellemme yleisin perehdyttämisen muoto.

2 PEREHDYTTÄMINEN

Kun uusi työntekijä aloittaa työnsä, hänellä on paljon opittavaa ennen kuin kykenee itsenäiseen työskentelyyn. Tätä oppimisen ja opastuksen vaihetta kutsutaan perehdyttämiseksi. Perehdyttämiseen kuuluu työntekijän sujuva tuominen työyhteisön jäseneksi tiedottamalla häntä organisaation arvoista ja toimintatavoista, tukemalla työntekijän ammatillista kehittymistä sekä opettamalla hänelle työtehtävät. Perehdyttäminen on siis yläkäsite, joka sisältää alku- ja yleisperehdyttämisen sekä työnopastuksen. (Kupias ja Peltola 2009, 17-19.) Juhani Kauhanen (2009, 151) tiivistää hyvin perehdyttämisen kirjassaan. Hänen mukaansa perehdyttäminen on työyhteisöön, työpaikkaan ja työhön perehdyttämistä (kuvio 1).



KUVIO 1. Perehdyttävät osa-alueet (Kauhanen 2009, 151.)

Perehdyttäminen on yksi johtamisen menetelmä, jonka tavoitteena on edesauttaa yrityksen strategian ja päämäärien toteutumista (Kjelin ja Kuusisto 2003, 49). Perehdyttäminen kehittää myös työympäristöä, organisaatiota ja työyhteisöä (Kupias ja Peltola 2009, 17). Organisaation arvot, visio sekä strategia ovat pohja jokaisen työntekijän työlle ja siten tämä tulisi ottaa huomioon sekä rekrytoinnissa että perehdyttämisessä. Perehdyttäminen ja rekrytointi ovat vuorovaikutuksessa keskenään, sillä molempien avulla voidaan luoda kestävä ja onnistunut työsuhte. Organisaation arvot, visio ja strategia muutetaan käytännöksi konkretisoimalla ne toimintatavoiksi ja siitä edelleen työtehtäviksi. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 73-74, 78-79.) Hyvän työnantajakuva eli työnantajaimagon luominen on tärkeää. Varsinkin tapa, jolla yritys vastaanottaa työntekijöitään vaikuttaa työnantajaimagoon. Tieto hyvästä perehdyttämisestä ja työntekijöiden kohtelusta leviää nopeasti työmarkkinoilla. Työnantajaimagoa tulee aktiivisesti kehittää ja sitä pystyy kehittämään perehdyttämiseen panostamisella. (Viitala 2013, 102-103.) On olemassa vuosittain järjestettäviä työpaikatutkimuksia, jotka mittaavat työnantajan kiinnostavuutta ja työntekijöiden hyvinvointia yrityksessä. Tällainen tutkimus on esimerkiksi Suomen parhaat työpaikat -tutkimus. Tutkimukset antavat julkisen tunnustuksen yrityksen onnistuneesta henkilöstöpolitiikasta sekä tietoa yritykselle sen vahvuuksista ja kehityskohteista. Tämä tukee ja lisää yrityksen suosiota työmarkkinoilla. (Great place to work 2014-03-18.)

Perehdyttämisen tarkoituksena on työn ja toimintaympäristön kokonaisuuden käsittäminen, ei työn syvälinen hallinta. Työntekijä kehittyy oman työnsä ammattilaiseksi hankkimalla työkokemusta ja jatkokoulutusta. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 46-47.) Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi, perehdyttämiselle luovat pohjaa lait ja säädökset.

Nykyisin monet yritykset haluavat olla yhteiskuntavastuullisia. Yhteiskuntavastuuseen kuuluu sosiaalinen ja taloudellinen vastuu sekä ympäristövastuu. Henkilöstöstä huolehtiminen kuuluu sosiaaliseen vastuuseen. Hoitamalla edellä mainitut vastuut, yritys takaa kannattavuuden, maineen ja yrityskuvan kehittymisen pitkällä tähtäimellä. Työlainsäädäntö tuo velvoitteita perehdyttämiselle. Se on myös alati muuttuva, joten yrityksen tulee jatkuvasti tarkkailla uusia tai uudistuvia säädöksiä (Kupias ja Peltola 2009, 14). Nykyisin työelämää säätelevät lait luovat puitteita koko yritykseen vaikuttaville toimintasuunnitelmille ja -malleille, eivätkä ainoastaan kohdistu palkansaajan ja työnantajan väliseen suhteeseen (Viitala 2013, 347). Eniten perehdyttämiseen vaikuttavia, työnantajaa velvoittavia säädöksiä ja sopimuksia ovat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä sekä työehtosopimus (Kupias ja Peltola 2009, 20-27).

Työturvallisuuslaki määrää työnantajan huolehtimaan työntekijänsä turvallisuudesta (Työturvallisuuslaki 2002, § 8). Huonosti tai ei lainkaan suunniteltu perehdyttäminen lisää työpaikkakiusaamisen riskiä. Työturvallisuuslaki ei enää velvoita työnantajaa huolehtimaan ainoastaan työntekijän fyysisestä terveydestä, vaan työntekijän henkinen hyvinvointi on nostettu yhtä tärkeäksi. (Saarinen 2007, 13-15.) Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan antamaan työntekijälle tarpeeksi opastusta ja ohjausta:

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja

4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

(Laki työturvallisuudesta 2002, § 14.)

Työturvallisuuslaki määrää työnantajan huolehtimaan työntekijän tarpeellisesta turvallisuuskoulutuksesta väkivaltatilanteiden varalta:

Työssä, johon liittyy ilmeinen väkivallan uhka, työ ja työolosuhteet on järjestettävä siten, että väkivallan uhka ja väkivaltatilanteet ehkäistään mahdollisuuksien mukaan ennakolta. Tällöin työpaikalla on oltava väkivallan torjumiseen tai rajoittamiseen tarvittavat asianmukaiset turvallisuusjärjestelyt tai -laitteet sekä mahdollisuus avun hälyttämiseen.

Edellä 1 momentissa tarkoitettua työtä ja työpaikkaa varten työnantajan on laadittava menettelytapohjeet, joissa ennakolta kiinnitetään huomiota uhkaavien tilanteiden hallintaan ja toimintatapoihin, joilla väkivaltatilanteen vaikutukset työntekijän turvallisuuteen voidaan torjua tai rajoittaa. Tarvittaessa on tarkistettava turvallisuusjärjestelyjen ja -laitteiden toimivuus.

Valtioneuvoston asetuksella voidaan antaa tarkempia säännöksiä työntekijän turvallisuuteen ja terveyteen liittyvistä järjestelyistä eri toimialoilla ja tehtävissä, joissa esiintyy ilmeistä väkivallan uhkaa. (Laki työturvallisuudesta 2002, § 27.)

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta kertoo työnantajan velvollisuudesta edistää tasa-arvoa:

Jokaisen työnantajan tulee työelämässä edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti.

Tasa-arvon edistämiseksi työelämässä työnantajan tulee, ottaen huomioon käytettävissä olevat voimavarat ja muut asiaan vaikuttavat seikat:

- 1) toimia siten, että avoinna oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä naisia että miehiä;*
- 2) edistää naisten ja miesten tasapuolista sijoittumista erilaisiin tehtäviin sekä luoda heille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen;*
- 3) edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työehdoissa, erityisesti palkkauksessa;*
- 4) kehittää työoloja sellaisiksi, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille;*
- 5) helpottaa naisten ja miesten osalta työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista kiinnittämällä huomiota etenkin työjärjestelyihin; ja*
- 6) toimia siten, että ennakolta ehkäistään sukupuoleen perustuva syrjintä.*
(Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 1986, § 6.)

Yhdenvertaisuuslaki velvoittaa työnantajaa syrjinnän estämiseen:

Ketään ei saa syrjiä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vammaisuuden, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Sukupuoleen perustuvasta syrjinnän kiellosta säädetään naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetussa laissa (609/1986).

Syrjinnällä tarkoitetaan:

- 1) sitä, että jotakuta kohdellaan epäsuotuisammin kuin jotakuta muuta kohdellaan, on kohdeltu tai kohdeltaisiin vertailukelpoisessa tilanteessa (välitön syrjintä);*
- 2) sitä, että näennäisesti puolueeton säännös, peruste tai käytäntö saattaa jonkun erityisen epäedulliseen asemaan muihin vertailun kohteena oleviin nähden, paitsi jos säännöksellä, perusteella tai käytännöllä on hyväksyttävä tavoite ja tavoitteen saavuttamiseksi käytetyt keinot ovat asianmukaisia ja tarpeellisia (välillinen syrjintä);*

3) henkilön tai ihmisryhmän arvon ja koskemattomuuden tarkoituksellista tai tosiasiallista loukkamista siten, että luodaan uhkaava, vihamielinen, halventava, nöyryyttävä tai hyökkäävä ilmapiiri (häirintä);

4) ohjetta tai käskyä syrjiä

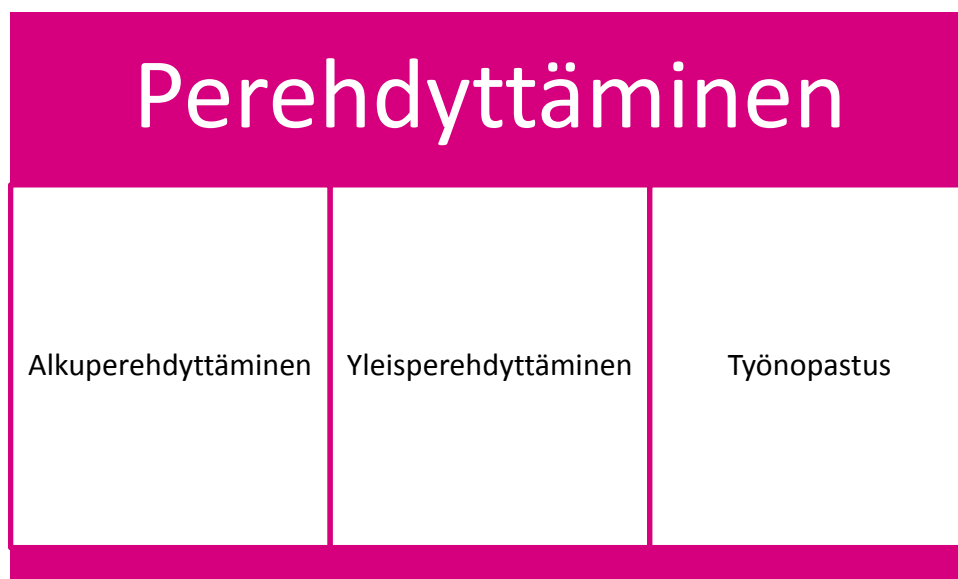
(Yhdenvertaisuuslaki 2004, § 6.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä velvoittaa työnantajaa:

Tällä lailla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenetelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007, § 1.)

2.1 Alku- ja yleisperehdyttäminen ja työnopastus

Perehdyttämisen sisältö ja käsite ovat muuttuneet ajan myötä. Nykyisin vallalla oleva perehdyttämisen määritelmä koostuu kolmesta osa-alueesta. Perehdyttämisen kokonaisuuteen kuuluvat alku- ja yleisperehdyttäminen sekä työnopastus (kuvio 2).



KUVIO 2. Perehdyttämisen osa-alueet (Kupias ja Peltola 2009, 19.)

Alku- ja yleisperehdyttäminen on yritykseen, työyhteisöön ja talon tapoihin perehdyttämistä. Uuden työntekijän on hyvä oppia organisaation omistussuhteet ja tutustua esimiehiin, työkavereihin sekä asiakkaisiin. Perehdytettävän on myös tärkeää tietää, mistä hän saa apua tarvittaessa. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 2.)

Alku- ja yleisperehdyttämistä kutsutaan myös yritysperehdyttämiseksi. Sen tarkoituksena on tutustuttaa perehdytettävä yritykseen ja työyhteisöön. Yritysperehdyttämiseen kuuluu muun muassa yrityksen toiminta-ajatuksen, liike- ja palveluideaan ja ihmisiin eli työntekijöihin sekä asiakkaisiin tutustuminen. Liike- ja palveluidea sisältää tiedot yrityksen asiakkaista, palveluista, tuotteista ja toimintatavoista. Lisäksi ne määrittelevät yrityksen henkilöstöltä vaadittavat tiedot, taidot ja asenteet, asiakaspalvelun toimintamallit sekä kaikki nämä asiat käytännössä. (Kangas 2003, 4.) Työsuhdeasiat voidaan käsitellä alku- ja yleisperehdyttämisen alussa. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi palkkaus, työterveyshuolto, työajat ja aikataulut, sosiaalililat, henkilöstöedut ja mahdollinen luottamusmiesjärjestelmä. (Hyppänen 2013, 219.) Työsuhdeasiat voidaan vaihtoehtoisesti käsitellä rekrytoinnin aikana. Rekrytointivaiheessa saadut tiedot työtehtävistä ja yrityksestä auttavat perehdytettävää tulevaisuudessa työssään. (Kupias 2009, 72.)

Perehdytettävä kykenee itsenäiseen työskentelyyn, kun hän on oppinut toimintatapojen ja työtehtävien hallinnan. Työnopastus on siis varsinaiseen työhön perehdyttämistä. (Kupias ja Peltola 2009, 18.) Perehdytettävän odotetaan työnopastuksen aikana oppivan omat tulevat työtehtävänsä sekä tuntemaan omat vastualueensa työyhteisössä. Työnopastus keskittyy työn tekemiseen vaadittaviin valmiuksiin ja taitoihin sekä niiden oppimiseen. Näiden toimenpiteiden tarkoituksena on vähentää työssä tapahtuvia virheitä ja opettaa perehdytettävälle työtehtävät mahdollisimman nopeasti, virheettömästi ja tehokkaasti ja siten tehostaa työntekoa ja säästää aikaa. Suunnitelmallisen työnopastuksen on tarkoitus olla mahdollisimman tehokasta, jotta tämä tavoite toteutuu, on työnopastuksen oltava yksilöllistä. Valmis malli ei sovi jokaiseen tilanteeseen tai jokaiselle perehdytettävälle, sillä jokainen perehdytettävä on yksilö. (Kangas 2003, 4,13.) Valmiit perehdyttämissuunnitelmat ja työnopastuksen toteuttamisen mallit kuitenkin luovat standardit, joiden mukaan työnopastus tulee pääsääntöisesti toteuttaa. Ne auttavat vähentämään väärinymmärryksiä ja virheitä työskennellessä, koska työtehtävät on valmiiksi määritelty. (Bardi 2003, 340-341.)

2.2 Perehdyttämisen merkitys

Hyvä perehdyttäminen parantaa työn laatua, lisää työhyvinvointia, työturvallisuutta, työn tuottavuutta sekä kehittää työntekijöiden yhteistyötä. Laadukas perehdyttäminen kehittää koko työyhteisöä ja työtä itseään. Perehdyttämisen tuomat hyödyt (kuvio 3) ulottuvat siis yksittäistä työntekijää pidemmälle koko työyhteisöön ja parhaimmillaan koko yritykseen. (Saarinen 2004, 13-14.) Kuvio kolme on laadittu tässä kappaleessa esiintyvien lähteiden pohjalta.

Hyödyt yritykselle Hyödyt yksilölle

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Oppiminen tehostuu	<input type="checkbox"/> Ansainta- ja etenemismahdollisuudet paranevat
<input type="checkbox"/> Myönteinen yritys- ja työnantajakuva	<input type="checkbox"/> Itsetunnon koheneminen
<input type="checkbox"/> Työntekijän sitouttaminen yritykseen	<input type="checkbox"/> Oppiminen tehostuu
<input type="checkbox"/> Kustannusten minimointi	<input type="checkbox"/> Työmotivaatio kasvaa
<input type="checkbox"/> Asiakaspalvelun laatu paranee	<input type="checkbox"/> Hermostuneisuus laskee
<input type="checkbox"/> Kannattavuus kasvaa	
<input type="checkbox"/> Sidosryhmien ja työntekijöiden luottamus	
<input type="checkbox"/> Osaamisen kehittäminen	

KUVIO 3. Perehdyttämisen hyödyt yritykselle ja yksilölle.

Hyvämaineinen yritys nauttii sidosryhmiensä luottamusta. Yrityksen maineeseen vaikuttavia tekijöitä ovat henkilöstön arvostaminen, johdon ja työntekijöiden luottamus yritykseen, motivointi ja palkitseminen sekä sitoutuminen ja tyytyväisyys yritykseen ja omaan työhön. (Viitala 2013, 327.) Perehdyttämällä on vaikutuksia yrityksen menestykseen. Laadukkaalla perehdyttämällä yritys voi luoda kilpailuetua. Alku- ja yleisperehdyttämällä ja työnopastuksella varmistetaan, että perehdytettävä omaksuu mahdollisimman nopeasti yrityksen tuotteet, palvelut ja liiketoimintaperiaatteet osaksi omaa toimintaansa. Organisaation ja sen toimintaperiaatteiden tunteminen mahdollistaa työntekijän osallistumisen työpaikkansa kehittämiseen. Näin perehdyttäminen edesauttaa organisaation, tuotteiden ja palveluiden kehittämistä ja siten yrityksen kilpailukyvyyn kasvattamista markkinoilla. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 20, 22.) Saarinen (2007, 14) kirjoittaa, että nykyisin yritykset luovat hyvää yrityskuva panostamalla perehdyttämisen suunnitteluun. Tämä näkyy jo rekrytointivaiheessa, kun yritykset tuovat esille työpaikkailmoituksissaan kattavat perehdyttämismenetelmänsä (Saarinen 2007, 14). Rekrytointi on aina julkinen viesti yritykselle itselleen ja yrityksen sidosryhmille siitä, mitä organisaatiossa arvostetaan (Kjelin ja Kuusisto 2003, 73).

Hyvin suunniteltu perehdyttäminen on monella tavalla hyödyksi yritykselle. Se sitouttaa perehdytettävää eli uutta työntekijää tai harjoittelijaa sekä työhön että työyhteisöön. Perehdytettävä oppii tarvittavat asiat itsenäiseen työskentelyyn nopeammin, kun perehdyttämiselle on luotu vakaa pohja. Tämä on yritykselle kannattavaa, sillä tehtyjen virheiden määrä vähenee, kun asiat opetetaan kerralla perusteellisesti. Mitä paremmin perehdyttäminen on suunniteltu, sitä paremmin yllätyksiin on varauduttu ja sitä vähemmän sekaannuksia sattuu. Tämä kaikki ehkäisee ja minimoi kustannuksia, jotka voivat syntyä opetuksen puutteen aiheuttamista sekaannuksista, tapaturmista, hävikistä, poissaoloista ja asiakassuhteiden katkeamisesta. Lisäksi hyvällä perehdyttämisellä yritys voi vaikuttaa yrityskuvaansa luomalla hyvää mielikuvaa itsestään niin työntekijöille, asiakkaille kuin mahdollisille yhteistyökumppaneille. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 4-5.) Asiakas määrittelee perehdyttämisen tason arvioidessaan yrityksen palvelua (Kupias ja Peltola 2009, 16). Perehdyttämisellä tavoitellaan työn hallintaa ja laadukasta palvelua tai tuotetta (Kauhanen 2009, 152).

Yrityksen saamat hyödyt liittyvät pääasiassa työsuorituksen paranemiseen kun taas työntekijän edut liittyvät urakehitykseen. Perehdyttäminen edistää työntekijän oppimista. Työntekijän ei tarvitse oppia työtehtäviään kokeilun ja virheiden kautta. Työntekijä oppii oikeat työtavat heti perehdyttämisen alussa ja siten tehokas toiminta saavutetaan nopeammin. Myös työyhteisön tunneperäiset jännitteet vähenevät, koska virheiltä vältytään. Lisäksi työsuoritusten laatu paranee perehdyttämisen avulla. Työntekijälle on opetettu oikeat tavat työskennellä alusta alkaen. (Lunberg 1992, 137-138.) Tehokkaalla perehdyttämisellä perehdytettävälle luodaan selkeä käsitys siitä, mitä heiltä työssään odotetaan. Tämä vähentää perehdytettävän kokemaa stressiä ja auttaa häntä toimimaan työssään tehokkaammin. (Hayes ja Ninemeier 2007, 110-111.) Perehdytettävä tietää miten toimia alusta alkaen, eikä häntä syytetä perehdyttämisen huonolaatuisuuden vuoksi syntyneistä virheistä (Saarinen 2004, 14). Perehdyttäminen vähentää myös vahinkoja ja työvälineiden rikkoutumista sekä työntekijöiden hermostuneisuutta ja siten vahinkoja. Onnistunut perehdyttäminen auttaa sitouttamaan työntekijöitä yritykseen ja siten vähentää heidän vaihtuvuutta sekä poissaoloja. Myös yrityksen tuotto paranee, työntekijöillä on paremmat valmiudet perehdyttämisen jälkeen palvella tehokkaasti asiakkaita ja siten parantaa yrityksen tuottoa ja muun muassa asiakastytyväisyyttä. (Lunberg 1992, 137-138.)

Tehokas perehdyttäminen ja kouluttaminen lisäävät työntekijän arvoa yritykselle, joten työntekijän ansaintamahdollisuudet kasvavat. Työntekijän etenemismahdollisuudet paranevat, perehdyttäminen auttaa työntekijää oppimaan oman työnsä mahdollisimman hyvin ja siten etenemään ylempään työhön. Perehdyttäminen parantaa työntekijän itsetuntoa, koska työnteko on helpompaa kun työntekijä tuntee työtehtävänsä ja yrityksen työtavat. Itsetuntoa parantavat myös työyhteisön vähentyneet jännitteet ja se, että muut työntekijät tunnustavat yksilön pätevyyden. (Lunberg 1992, 138.) Hyvän perehdyttämisen avulla perehdytettävä tuntee itsensä tärkeäksi yritykselle ja hänen työskentelymotivaationsa kasvaa. Tätä edesauttaa myös työturvallisuudesta huolehtiminen. Motivaatio työn tekemiseen vähentää poissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuutta. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 4-5.)

Perehdyttämisellä on jokaisessa työtehtävässä ja työyhteisössä omat erityispiirteensä, niin myös hotellien vastaanotoissa. Perehdyttämisen suunnittelussa ja toteutuksessa tulee ottaa huomioon jokaisen työtehtävän vaatimukset. Kuitenkin perehdyttämisen perimmäiset syyt ja tavoitteet ovat samat kaikissa työyhteisöissä. Hyvin toteutettuna perehdyttäminen nopeuttaa uuden henkilön työtehon kasvamista optimaaliseksi ja vähentää virheitä, taloudellisia vahinkoja sekä työtapaturmia (Kauhanen 2010, 92). Perehdyttäminen tutustuttaa uudet työntekijät yritykseen ja työympäristöön. Se auttaa uusia työntekijöitä tutustumaan muun muassa työtehtäviin, työtapoihin, ihmisiin ja hotellin tiloihin. (Bardi 2003, 336.)

Majoitusalan tärkein erityispiirre on se, että se on palveluala. Menestyneet hotellit erottuvat huominnon menestyvistä palvelun avulla. Asiakkaat palaavat hotelliin henkilökohtaisen palvelun, laadukkaiden tuotteiden ja reilujen hintojen takia. Asiakkaat haluavat hyvää palvelua ja he ovat valmiita maksamaan siitä. Hotellien täytyy siis kouluttaa henkilökuntansa tuottamaan erinomaista palvelua erottuakseen kilpailijoistaan. (Hayes ja Ninemeier 2007, 27-28.) Perehdyttäminen on erityisen tärkeää majoitusosalalla, koska suurin osa majoitusalan töistä on suorasti tai epäsuorasti yhteydessä ihmisiin. Työn ytimenä on vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. Työsuoritukset ovat jatkuvan tarkkailun alla niin esimiesten kuin asiakkaiden kautta. Virheet työssä ovat helpommin huomattavissa asiakaspalvelualoilla kuin monilla muilla aloilla. Työntekijöiden tekemät virheet voivat siis johtaa helposti asiakkaiden menettämiseen. (Lunberg 1992, 137.)

Majoitusosalalla turvallisuus, siisteys ja palvelu ovat erityisen huomion kohteena. Näillä asioilla on suuri vaikutus asiakkaan hotellivalinnan tekemiseen, koska asiakas ei valitse hotelliaan pelkkien fyysisten tekijöiden pohjalta. Kaikkia näitä tekijöitä on hankala mitata. Majoitusosalalla palvelutuotteen tuotantoa ja myyntiä ei voi erottaa. Huone on olemassa samassa paikassa missä se myydään, toisin kuin monilla muilla aloilla. Hotellin henkilökunnan tulee siis olla asiantuntija niin tuotannossa kuin myynnissäkin. Myytävän tuotteen eli palvelun katoavuus on ominaista majoitusosalalle. Jos huonetta ei myydä tiettyä ajankohtana, on kyseisen huoneen tuotto menetetty. Huonetta ei voi myydä enää ikinä kyseisenä ajankohtana. Prosessit majoitusosalalla ovat toistuvia. Askeleet huoneen valmiiksi saamista myyntiä varten ovat samat joka kerta. Nämä rutiinit sallivat standardien luomisen prosesseihin. Samanaikaisesti on kuitenkin keskityttävä yksilöllisen palvelun luomiseen ja asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin vastaamiseen. Standardit kuitenkin vähentävät luovuutta päätöksenteossa ja siten hankaloittavat yksilöllisen palvelun tuottamista. (Hayes ja Ninemeier 2007, 11-12.)

Majoitusala vaatii paljon työvoimaa. Monilla muilla aloilla koneet ovat korvanneet ihmiset, mutta tätä ei ole tapahtunut majoitusosalalla, koska päivittäiset työt vaativat työntekijöitä. Asiakkaat ovat myös valmiita maksamaan palvelusta. Työvoiman tarpeen takia on tärkeää, että hotelli pystyy houkuttelemaan ja säilyttämään ammattitaitoisia työntekijöitä. Majoitusalan ongelmana on kuitenkin työvoimapula. Yritysten on hankala löytää ammattitaitoisia työntekijöitä. (Hayes ja Ninemeier 2007, 12, 29.) Majoitusosalalla työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Tämän takia perehdyttämisen ja koulutuksen tulisi olla hyvin suunniteltua sekä jatkuvaa. (Lundberg 1992, 136.) Muita majoitusalan ongelmia ovat kulujen hillitseminen ja kasvanut kilpailu. Yritysten täytyy vähentää kuluja eri tavoin, muun muassa vähentämällä työntekijöitä. Ongelmana onkin kuinka karsia kuluja laadun kärsimättä. (Hayes ja Ninemeier 2007, 29.)

Hotellien päätarkoitus on myydä majoitusta ja huoneiden myynti on tuottoisin osa hotellien liiketoimintaa. Suurimmat huoneiden myyntiin vaikuttavat osastot ovat vastaanotto, kerroshoito ja mahdolliset tukipalvelut kuten asiakkaiden matkalaukkujen kantaminen huoneeseen. (Medlik ja Ingram 2000, 79.) Hotellit toimivat yleensä 24 tuntia vuorokaudessa. Vastaanoton työt on yleensä jaettu kolmeen vuoroon; aamuvuoroon, joka alkaa noin kello 5-7 välillä, päivävuoroon, joka alkaa kello 13-15 välillä sekä yövuoroon, joka taas alkaa kello 21-23 välillä. Tarvittaessa ylimääräinen vuoro voi olla tarpeen riippuen hotellin koosta ja käyttöasteesta. Jokaisen vuoron suunnittelu ja työntekijöiden määrä riippuu hyvin paljon huoneiden odotetusta käyttöasteesta. Myös kausivaihtelut vaikuttavat työvuorosuunnitteluun. (Ismail 2002, 157-158.) Jokaisella työvuorolla on omat tehtävänsä, jotka voivat vaihdella eri hotellien mukaan (Ismail 2002, 162). Keskeisimpiä vastaanoton työntekijän työtehtäviä ovat huonevarausten tekeminen, asiakkaiden sisäänkirjaus, asiakaspalvelu, lähtöselvitys sekä laskutus (Rautiainen ja Siiskonen 2010, 146).

Hotellin vastaanotto on monella tapaa erityinen paikka työskennellä hotellissa. Vastaanotto on hotellin tapahtumien keskus, sen läpi kulkee suuri määrä informaatiota päivittäin sekä se on yksi ensimmäisistä ja viimeisistä paikoista, jossa asiakas on yhteydessä yritykseen. (Ismail 2002, 98.) Vastaanotto on hotellin kommunikaatiokeskus, joka välittää informaatioita eri osastoille (Rautiainen ja Siiskonen, 144). Vastaanoton tärkeimmät tehtävät ovat kommunikaatio ja laskutus. Vastaanotto kommunikoi asiakkaiden, työntekijöiden ja hotellin muiden osastojen kanssa. Se tuottaa ja välittää tarpeellisia tietoja hotellin toiminnasta muille osastoille esimerkiksi huoneiden saatavuudesta. Henkilökunta hotellin vastaanotossa huolehtii asiakkaiden laskujen ajantasaisuudesta, koska he voivat maksaa laskunsa melkein milloin tahansa. (Bardi 2003, 1-2.)

Vastaanottovirkailijan työ on henkilökohtaista myyntityötä. Hänen tulee osata esitellä ja myydä yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut sekä osata neuvoa lähiseudun matkailupalvelujen käytössä. Tärkeää on myös tuntea maksuvälineet ja valuutan käsittely. Vastaanottovirkailija joutuu työssään hoitamaan samanaikaisesti monia asioita, kuten palvelemaan useaa asiakasta säilyttäen ystävällisen ja henkilökohtaisen palvelun. Hotellin liikeideasta riippuen vastaanottovirkailijan työhön voi kuulua myös esimerkiksi kokouspalvelujen hoitamista, aulabaarin työtehtäviä sekä työskentelyä hotellin myyntipalvelussa. Vastaanottovirkailijan työhön vaadittavat taidot koostuvat siis myyntitaidosta ja asiakaspalvelulähtöisestä asenteesta, hotelli- ja tilanvarausohjelmien tuntemuksesta sekä vastaanoton työtehtävien tuntemuksesta (Rautiainen ja Siiskonen 2010, 146-147.)

Jotta voidaan pohtia hotellien vastaanoton perehdyttämisen erikoisvaatimuksia, tulee tuntea majoitusalan erikoispiirteet ja hotellien sekä vastaanoton toimintaa, jotka luovat pohjan perehdyttämiselle vastaanotossa. Majoitusosalalla on monia erityispiirteitä, jotka erottavat majoitusalan monista muista aloista. Ne luovat pohjan hotellien ja muiden majoitusalan yritysten toiminnalle ja siten vaativat huomiota ja niiden merkityksen ymmärtämistä myös hotellin vastaanoton työntekijöiden perehdyttämisessä.

Majoitusalan ominaispiirteet luovat pohjan kaikelle majoitusalan työskentelylle, vastaanottotyöskentelyn ominaispiirteet luovat toimintaympäristön työhön perehdyttämiselle. Nämä ominaisuudet koostavat myös pohjan hotellien kannattavuudelle ja kannattavan toiminnan luomiselle. Tällä on vaikutusta myös siihen, kuinka paljon resursseja on mahdollista varata yksittäisen työntekijän perehdyttämiseen. Perehdytysuunnitelmaa luotaessa tulee huomioida majoitusalan erityispiirteet ja niiden vaikutus vastaanotossa työskentelyyn. Samoin on huomioitava vastaanoton erityispiirteet, kuten vuorotyö ja asiakaspalvelulähtöisyys sekä niiden vaikutus niin perehdyttämisen toteuttamiseen kuin itse vastaanotossa työskentelyyn. Vastaanoton työntekijän perehdyttämisessä tulee myös ottaa huomioon sekä työtehtävät ja niiden vaatimat taidot että työntekijän asenne.

3 PEREHDYTTÄMISPROSESSI

Perehdyttämisprosessi koskee perehdytettävää, esimiestä ja työyhteisöä. Esimies on vastuussa yrityksen perehdyttämisprosessin olemassaolosta, sen toteutuksesta sekä siihen käytettävistä resursseista. (Hyppänen 2013, 217-218.) Perehdyttämisprosessi määritellään usein lähdekirjallisuudessa perehdyttämisen toteuttamiseksi ja seurannaksi. Kuitenkin perehdyttämisen suunnitteleminen on tärkeä osa-alue perehdyttämisprosessissa.

3.1 Perehdyttämisen suunnitteleminen

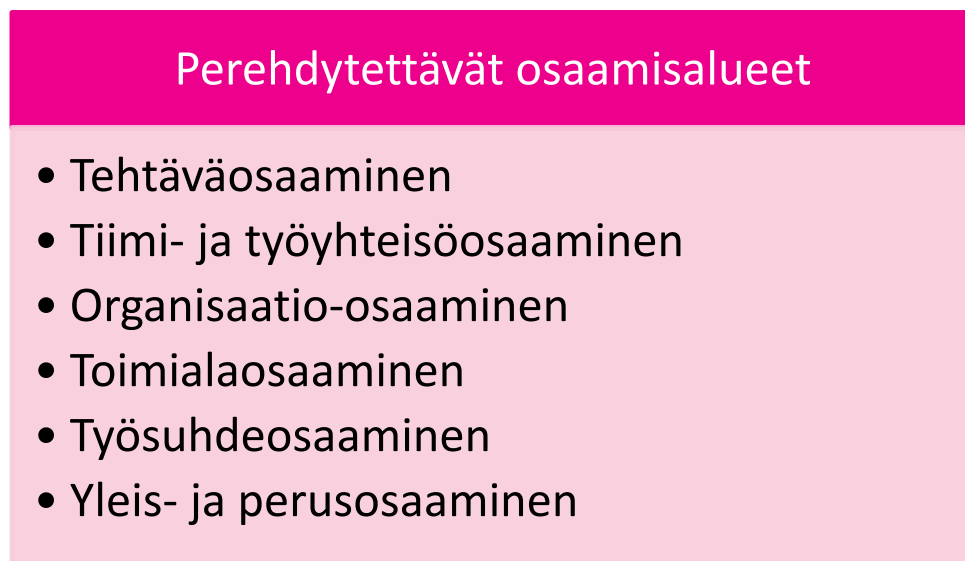
Suunnittelu tarkoittaa asioiden tietoista ja tavoitteellista ajattelemista ennalta. Suunnittelun tuloksena syntyy suunnitelma. Suunnitelmallisuus tuo toimintaan johdonmukaisuutta ja tehokkuutta. (Kangas 2003, 7.) Kun perehdyttämistä suunnitellaan, on mietittävä yrityksen toimintakonseptia, nykytilaa ja resursseja. Perehdyttämiskonsepti voi olla toimintakonseptista riippuen eri asioihin painottuvaa. Yrityksessä voidaan pyrkiä kehittämään perehdyttäjien ohjaajataitoja, systematisoimaan ja yhtenäistämään perehdyttämistä, kehittämään jatkuvasti tiimikohtaisia perehdyttämisprosesseja, räätälöimään järjestelmällistä perehdyttämistä perehdytettävän tarpeen ja osaamisen mukaan tai kehittämään perehdyttämistä perehdytettävän kanssa. Perehdyttäminen voi olla yksilöllistä, systemaattista tai tiimikohtaista. Systemaattista perehdyttäminen on silloin kun koko organisaation tasolla tai työyksikön tasolla laaditaan perehdyttämissuunnitelmia ja -rutiineja käytettäväksi. (Kupias ja Peltola 2009, 87-88.)

Perehdyttämisen suunnitteleminen tukee osaamisen kehittymistä yrityksessä. Osaamista kehitetään sitouttamalla arvokasta osaamista omaan yritykseen, panostamalla osaamisen kehittämiseen varoamalla niihin resursseja, rekrytoimalla tai lainaamalla uutta osaamista ja ostamalla uusia yrityksen osia sekä siirtämällä tarpeetonta ja vanhentunutta osaamista pois yrityksestä. Osaamisen kehittäminen vaikuttaa siis olennaisesti yrityksen tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. (Hyppänen 2013, 186.)

Perehdyttämiseen vaikuttavat tahot, jotka luovat minimivaatimukset, ovat lainsäädäntö, historia sekä yhteiskunnalliset tarpeet, keskustelu ja taustat. Perehdyttämiseen vaikuttavat myös yrityksen strategia, jonka toteuttamista kuvaa yrityksen toimintakonsepti. Perehdyttämiskonsepti määräytyy strategian ja toimintakonseptin mukaan. Perehdyttämisen toteuttavat erilaiset toimijat: esimies, nimetty perehdyttäjä, työyhteisö, henkilöstöammattilaiset ja perehtyjä itse. Perehdyttämisen ensisijainen toteuttaja riippuu yrityksen koosta, historiasta, toimintakonseptista ja käytettävissä olevista resursseista. Hyvä suunnittelu antaa vakaan pohjan itse perehdyttämistilanteessa toimimiselle. (Kupias ja Peltola 2009, 9-11.)

Perehdyttämistä vaativia tilanteita on monenlaisia. Perehdyttämistä voi vaatia täysin uusi työntekijä, joka voi tuntea itsensä hyvin stressaantuneeksi ja epävarmaksi. Perehdyttämistä voi vaatia tämän lisäksi vanha työntekijä, joka vaihtaa työnkuvaa yrityksen sisällä. Tällaisen ihmisen perehdyttämisen tavoitteena on tehdä työntekijälle mahdollisimman turvallinen ja miellyttävä olo uudesta työstään. (Kennedy ja Berger 1994, 59.) Yrityksessä jo työskennelleitä on tarve perehdyttää silloin, kun työtehtävät, työmenetelmät, laitteet tai välineet muuttuvat tai esimerkiksi yrityksen liikeidea muuttuu. Yritykseen tulevien harjoittelijoiden tai opiskelijoiden perehdyttäminen on myös tarpeellista. Heidän työssäoppimisjaksonsa pituus voi vaihdella muutamasta päivästä kuukausiin. Harjoittelijoiden perehdyttämisen peruseräperiaatteet ovat kuitenkin samat kuin muilla perehdytettävillä. Heidän kohdalla perehdyttämisen kesto ja sisältö tulee arvioida tilanteen mukaan. (Kangas 2003, 5.) Muita perehdyttämistä tarvitsevia kohderyhmiä ovat organisaatioon palanneet entiset työntekijät, pitkään poissaolleet työntekijät, kesätyöntekijät, vuokratyöntekijät sekä yhteistyökumppanit (Kjelin ja Kuusisto 2003, 166).

Perehdytettäviä asioita on monia, joten niiden jakaminen osioiksi selkeyttää perehdyttämistä huomattavasti. Kupias ja Peltola (2009, 90) jakavat opetettavat asiat kuuteen osioon: tehtäväosaamiseen, tiimi- ja työyhteisöosaamiseen, organisaatio-osaamiseen, toimialaosaamiseen, työsuhdeosaamiseen sekä yleis- ja perusosaamiseen (kuvio 4).



KUVIO 4. Perehdytettävät osaamisalueet (Kupias ja Peltola 2009, 90.)

Tehtäväosaamisella on suuri merkitys perehdyttämisen tarpeeseen. Jos tulokas on tehnyt samankaltaista työtä jo aiemmin, ei hänelle tarvitse perehdyttää kaikkea alusta alkaen vaan häneltä löytyy jo tietoa ja taitoa kyseisestä tehtävästä. Tiimi- ja työyhteisöosaaminen on suurimmalta osin niin sanottua hiljaista tietoa, jota ei pysty yksiselitteisesti opettamaan vaan tiimissä tulisi olla avoin ja rehellinen ilmapiiri, jonka avulla asioista keskustellaan ja tiimityöskentelystä opitaan tekemällä. Organisaatio-osaaminen on organisaation tuntemista. On tärkeää tietää esimerkiksi yrityksen arvot ja strategia. Toimialaosaaminen on avuksi, vaikka tulokas olisi ollut täysin erilaisessa yrityksessä aikaisemmin. Tulokas ei välttämättä tiedä paljon uudesta tehtävästään, mutta hänellä voi olla tuntemusta toimialan yleisistä ohjeista ja toimintakäytänteistä. Tulokkaalle on opetettava työsuhteeseen liittyvät asiat, kuten työsuhteen ehdot ja edut. (Kupias ja Peltola 2009, 88-91.)

Yleis- ja perusosaaminen on työelämässä tarpeellista osaamista, kuten sosiaaliset taidot, tietotekniikkataito ja kielitaito. Toisesta kulttuurista tulevan työntekijän on saatava tietoa suomalaisesta kulttuurista. Hänen on perehdyttävä suomalaiselle kulttuurille ominaisiin piirteisiin, joita näkee niin työelämässä kuin muutenkin kaikessa sosiaalisessa kanssakäymisessä suomalaisten kanssa. Perehdyttämisohjeet kannattaa tehdä myös englannin kielellä, sillä usein työntekijä osaa englantia paremmin kuin suomea. Perehdyttämisen systemaattinen suunnittelu mahdollistaa perusosaamisen kehittämisen suunnittelun yrityskohtaisesti. (Kupias ja Peltola 2009, 91-93.) Ulkomaalaistaustaiset uudet työntekijät vaativat erityistä huomiota, koska perehdytettävä ei välttämättä puhu suomea ja hän saattaa tulla eri kulttuurista (Kupias ja Peltola 2009, 15). Nykyisin työpaikoilla mietityttävä asia on eri kulttuurista tulevat työntekijät. Toisen ihmisen reagointi- ja ajattelutapa saattaa ihmetyttää, koska ei ole itse tutustunut kyseiseen kulttuuriin. Tästä pääsee yli avoimella kommunikoinnilla, jota tulisi tuoda esille jo perehdyttämistä suunniteltaessa. Perehdytettäessä tulisi muistaa, että jokainen on yksilö. Samat yleiset säännöt koskevat kaikkia, mutta perehdytyksen on oltava joustavaa ja sopeutuvaa eri tilanteisiin. Kun työntekijä tulee eri kulttuurista, on otettava huomioon erityinen tarve oppia suomalaisista vuorovaikutus- ja työskentelytavoista. (Kupias ja Peltola 2009, 100-101.)

Käytännön toimet on hyvä suunnitella etukäteen. Työpisteen siistiminen, tarvittavien työvaatteiden ja kulkulupien hankinta sekä aikataulun järjestäminen ovat ensimmäisiä asioita tehtäväksi heti työ-sopimuksen solmimisen jälkeen. (Hyppänen 2013, 218.) Perehdyttämisestä on vastuussa aina esimies, vaikka kyseessä olisi suuri organisaatio. Suuressa organisaatiossa perehdyttäminen on saatettu delegoida muulle taholle, mutta vastuu on yhä esimiehellä. (Kupias ja Peltola 2009, 93-95.) Perehdytettävä voi tavata useitakin perehdyttäjiä tullessaan uudelle työpaikalle. Hän tapaa ensimmäisen perehdyttäjän rekrytointivaiheessa ja seuraavan kun hän tulee töihin. Nämä kohtaamiset antavat uudelle työntekijälle ensivaikutelman. Joku kolmas henkilö tekee hänelle valmiiksi hallinnolliset asiat kuten käyttäjätunnukset ja salasanan työkoneelle. Neljäs tutustuttaa perehdytettävän työyhteisöön kuten työkavereihin ja viides työsuhteeseen liittyviin asioihin kuten työaikoihin. Kuudes kertoo organisaation arvoista ja strategioista. Seitsemäntenä tulevat jonkin erityisen alueen asiantuntijat, joiden puoleen käännetään kun tarvitaan yksityiskohtaista tietoa. Kahdeksantena perehdyttäjänä voi olla henkilö, joka koordinoi tulokkaan kokonaisperehdyttämistä ja valvoo tilannetta. Ja yhdeksäs perehdyttäjä on mentori tai kummi, jonka kanssa usein luodaan tiivis mentori- tai kummisuhde. Nämä tehtävät voivat olla vain muutaman henkilön hoidettavana, varsinkin jos on kyse pienestä yrityksestä. (Kupias ja Peltola 2009, 95-98.)

Perehdyttämisen suunnitteleminen alkaa tavoitteiden määrittämisellä. Perehdyttämisen tavoite on esimerkiksi tietojen, taitojen, asenteiden ja valmiuksien oppiminen. Tavoitteita määrittäessä pääte-tään, mitä asioita on perehdytettävän tarkoitus oppia ja kuinka hyvin. Tavoitteet voi määrittää yri-tyksessä yleisesti, mutta niitä on tarpeellista tarkentaa eri ryhmiin työyhteisössä. Suunnitelmaa laati-essa määritellään perehdyttäjät. Suunnitelmaa laatiessa määritellään suorittavatko perehdyttämisen tietyt nimetyt perehdyttäjät vai kuuluuko se kaikille. Ammattitaitoinen työntekijä ei välttämättä ole hyvä perehdyttäjä. Siksi on selvitettävä perehdyttäjien taitojen kehittämistarpeet ja annettava tarvit-taessa koulutusta näistä aiheista. (Kangas 2003, 7.)

Ajankäytön suunnittelu on oleellinen osa perehdyttämisen suunnittelemista. Siihen sisältyy perehdyt-tämiseen tarvittavan ajan arviointi ja sen huomioiminen esimerkiksi työvuorosuunnittelussa. Asioiden tärkeysjärjestyksen pohtiminen on myös oleellinen osa ajankäytön suunnittelua. Tässä vaiheessa päätetään perehdyttämiseen käytettävä kokonaisaika sekä mitä asioita käsitellään minäkin päivänä ja mitä asioita korostetaan ja mitkä jätetään vähemmälle huomiolle. Aikaa ei aina tarvita paljon. Ly-lyt aika käytettynä tehokkaasti ilman häiriötekijöitä on yleensä tehokkaampi kuin perehdyttämiseen käytetty pidempi aika häiriötekijöiden kanssa. Perehdyttämisen varasuunnitelma laaditaan poikkeus-tilanteiden varalle. Siihen laaditaan toimintaohjeet perehdyttämisprosessin aikana tapahtuvien mah-dollisten poikkeustilanteiden varalle, kuten perehdyttäjien sijaiset ja reagointi perehdyttämiseen käy-tettävän ajan lyhenemiseen. (Kangas 2003, 8.)

Apumateriaalit ovat perehdyttämistä tukevia materiaaleja. Niiden tarkoitus on tukea käsiteltyjen asioiden mieleenpainamista ja muistamista. Materiaalien laatiminen on aikaa vievää, mutta ne säästävät paljon aikaa perehdyttämisessä. (Kangas 2003, 10.) Perehdyttämismateriaalien suunnitteleminen täytyy tehdä käytännön näkökulmasta. Materiaalien tulee soveltua jokapäiväiseen työskentelyyn ja niiden tulee olla helppolukuisia. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 206.) Perehdytettävä voi opiskella ja kerrata itsenäisesti käsiteltyjä asioita materiaalien avulla, mikä tehostaa oppimista ja siten säästää aikaa. Materiaalit vaativat myös ylläpitoa ja ajan tasalla pitämistä. Apumateriaaleja ovat muun muassa Tervetuloa taloon -oppaat, muu yritystä koskeva aineisto, henkilöstölehdet, tiedotteet, Intranet, perehdyttäjien käyttöön tarkoitetut perehdytyskansiot, käsikirjat, työohjeet, turvallisuusohjeet sekä AV-aineisto kuten videot. (Kangas 2003, 8, 10.)

Perehdyttämisen sisällön suunnittelussa perussääntöinä ovat kokonaiskuvan antaminen, konkreettisuus ja tietojen ajantasaisuus. On tärkeää miettiä, mikä tieto auttaa perehdytettävää onnistumaan työssään mahdollisimman hyvin. Perehdyttämisen sisältöön vaikuttavat yrityksen arvot, strategia, tavoitteet ja perehdytettävän työtehtävä ja aikaisempi osaaminen. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 199.)

Oppimisen suunnitteleminen on suuri osa perehdyttämisen suunnittelua. Kupiaksen (2009, 114) mukaan oppimista on karkeasti jaoteltuna kolmea erilaista: luovaa, ymmärtävää ja toistavaa (kuvio 5).



KUVIO 5. Oppimisen lajit (Kupias 2009, 114-115.)

Ymmärtävä oppiminen luo suurta vastuuta opettajalle eli perehdyttäjälle, sillä hän antaa oppijalle eli perehdytettävälle tietoa, jota perehdytettävä itse käy läpi aktiivisesti. Perehdyttäjä kertoo kaikelle opettamalleen perusteluja ja perehdytettävä pyrkii ymmärtämään sitä, miksi asia tehdään juuri niin kuin se tehdään. Ymmärtävällä oppimisella pyritään siihen, että oppija saa hyvät ja kattavat tiedot itsenäiseen työskentelyyn, jossa hän voi soveltaa itse saamiaan tietoja. Luova oppiminen tuo suuren hyödyn sekä oppijalle itselleen että yritykselle. Sen tavoitteena on kehittää työyhteisöä kannustamalla oppijaa arvioimaan ja keskustelemaan avoimesti perehdytettävistä asioista. Tällaisen vuorovaikutuksen avulla oppija oppii myös muistamaan opetettavat asiat helpommin.

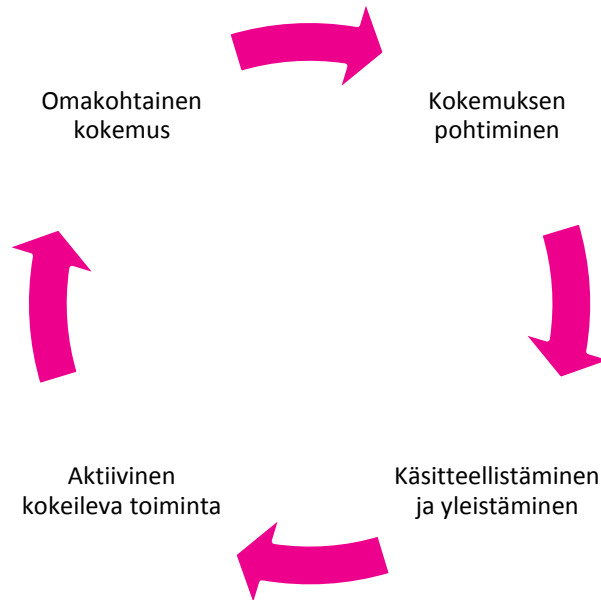
Toistava oppiminen on yksittäisten asioiden tai työtehtävien suorittamista niin, että tekijä muistaa, tietää tai osaa tehdä ne sen jälkeen itsenäisesti. Erilaiset muistisäännöt ja asioiden riittävä kertaaminen ovat olennaisessa osassa toistavassa oppimisessa. (Kupias 2009, 114-116.)

Oppimistilanteita voi olla kahdenlaisia. Perehdytettävällä voi olla jo aikaisempaa kokemusta samankaltaisista työtehtävistä tai hänellä ei saata olla ollenkaan työkokemusta kyseisestä alasta. Perehdytettävä saattaa myös tietää joitakin asioita, mutta ei lähellekään kaikkea ja hänellä voi olla myös vanhoja toimintatapoja, joista on ”opittava pois”. Perehdyttäjän on kyseltävä perehdytettävältä ja keskusteltava avoimesti tämän kanssa. Perehdytettävä, jolla ei ole aikaisempaa kokemusta kyseisestä alasta, joutuu opettelemaan kaiken alusta. Perehdyttäjän on hyvä muistella ja koittaa ymmärtää sitä, miltä uudesta työntekijästä tuntuu, kun ei osaa vielä mitään työhönsä liittyvää. Suurien kokonaisuuksien hahmottaminen esimerkiksi tarinoiden tai miellekarttojen avulla auttaa perehdytettävää luomaan hyvän tietopohjan. Perehdytettävä, jolla on jo pitkäkin työkokemus, voi olla vastahakoinen muuttumaan. Tähän perehdyttäjän tulee varautua ja miettiä valmiiksi perusteluja yrityksen toimintatavoille. Turvallisen muutosilmapiirin luominen on tärkeää. Työntekijän kannustaminen muutokseen auttaa oppimisessa. (Kupias 2009, 119-120.)

Oppimistyyliä ovat yksilökohtaisia, eikä perehdyttäjälle ja perehdytettävälle parhaiten sovi oppimistyyliä ole välttämättä samat. Perehdyttäjän tulee ymmärtää, että ihmiset hahmottavat ja oppivat asioita eri tavoilla ja hänen täytyy mukautua perehdytettävän oppimisen mukaan. Taitavan perehdyttäjän täytyy myös käsittää se, että hänen oma oppimistyyliensä vaikuttaa hänen perehdyttämiseensä. (Kupias 2009, 120-121.)

On kaksi tapaa hahmottaa oppimistyyliä. Ensimmäisen tavan avulla oppimistyyliä jaetaan kolmeen ryhmään: visuaalinen, audiitiivinen ja kinesteettinen. Visuaalinen oppija käyttää eniten näköaistia apunaan, joten hän tarvitsee opittavan asian hahmottamista kuvien ja kaavioiden avulla. Audiitiivinen oppija käyttää apunaan eniten kuuloaistia, joten hän tarvitsee asian hahmottamiseen puheen kuuntelua ja asian kerronnan loogisuutta. Kinesteettinen oppija käyttää apunaan eniten liike- ja lihasaisteja ja hän tarvitsee oppiakseen liikkumista ja asioiden tekemistä. (Kupias 2009, 121.)

Toinen tapa on jakaa tyylit kokemuksellisen oppimisen näkemyksen mukaan. Oppimistyyliä ovat siis konkreettinen kokija, pohdiskeleva havainnoija, abstrakti käsitteellistäjä ja osallistuva kokeilija. Oppiminen ajatellaan syklisenä prosessina, jossa kokemuksia pohditaan, jäsennetään (käsitteellistäminen ja yleistäminen) ja sovelletaan. Näin syntyy uusia kokemuksia, joista syntyy taas uusi sykli. (Kupias 2009, 121-122.) Seuraava kuvio kuvastaa kokemuksellisen oppimisen mallia (kuvio 6).



KUVIO 6. Kokemuksellisen oppimisen malli (Kolb 1989, 21.)

Tasapainoinen oppiminen kattaa kaikki neljä vaihetta, mutta jotkut vaiheet voivat olla oppijalla vahvemmin tai heikommin esillä. Konkreettinen kokija oppii parhaiten tutkimalla omia tuntemuksiaan työstä. Turvallinen ilmapiiri on siis tärkeää hänen oppimiselleen. Perehdyttäjän on hyvä kertoa konkreettisia asioita ja kertomuksia työyhteisöstä ja hänen omasta työstään. Pohdiskeleva havainnoija seuraa mielellään toisten työskentelyä ensin ja pohtii perehdytettäviä asioita, ennen kuin hän on valmis itsenäiseen työhön. Abstrakti käsitteellistäjä on loistava kokonaisuuksien jäsentelyssä ja hän oppii parhaiten luentomaisen opettamisen avulla. Osallistuva kokeilija oppii parhaiten tekemällä itse. Teoriaosuus on hyvä pitää mahdollisimman lyhyenä ja se olisi hyvä opettaa samalla kun konkreettisesti tehdään työtä. (Kupias 2009, 123-124.)

3.2 Perehdyttämisen toteuttaminen

Perehdyttämisen toteuttaminen on prosessi, joka alkaa organisaation ja perehdytettävän välillä tapahtuvista ensimmäisistä kosketuksista. Oleellista tässä prosessissa on muutos, joka alkaa jostakin tilasta ja päättyy toiseen tilaan. Perehdyttämisen toteuttamisen tarkoituksena on auttaa perehdytettävää löytämään oma roolinsa organisaatiossa tutustuttamalla hänet erilaisiin työtilanteisiin. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 14.) Perehdyttäminen tulee toteuttaa tarpeen, tilanteen ja perehdytettävän mukaan, sillä perehdyttämistä vaativia tilanteita on monenlaisia samoin kuin perehdytettäviä (Kangas 2003, 4). Jokainen uusi työntekijä on perehdytettävä riippumatta siitä mihin tehtävään hän tulee. Perehdyttämisen luonne vaihtelee perehdytettävän mukaan. On myös huomioitava, kuinka paljon työkokemusta perehdytettävällä on kyseiseltä alalta. Kokemattomat perehdytettävät vaativat tarkempaa tietoa ja pidempää perehdyttämisjaksoa kuin kokeneet. Samoin alaa vaihtanut työntekijä vaatii enemmän perehdyttämistä kuin jo alalla työskennellyt henkilö. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 163.)

Perehdyttämisen toteuttamiseen sisältyy tiedottaminen perehdytettävälle ennen työn alkua, perehdytettävän vastaanotto, yritykseen ja työsuhteeseen perehdyttäminen eli alku- ja yleisperehdyttäminen sekä käytännön työnopastus (Hyppänen 2013, 217). Perehdyttämisen suunnittelu luo rungon perehdyttämisen toteuttamiselle. Se antaa perehdyttämiselle aikataulun, kertoo tarvittavat vaiheet ja työnjaon. Lisäksi se auttaa määrittämään perehdyttämisen vastuualueet, sisällön, perehdyttämismenetelmät ja seurannan toteuttamisen. On kuitenkin muistettava muokata suunnitelma juuri kyseiselle perehdytettävälle ja kyseiseen tilanteeseen sopivaksi. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 198-199.)

Esimiehen vastuulla on perehdyttämisen järjestäminen. Vaikka vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä, ei esimiehen tarvitse itse toimia perehdyttäjänä. Esimies voi käyttää esimerkiksi niin sanottuja tutoreita tai kummeja perehdyttämisen toteuttamisessa. He ovat valittuja henkilöitä yrityksestä, joilla on tarvittavat taidot perehdyttämisen toteuttamiseen ja halu auttaa perehdytettäviä omaksumaan oma uusi roolinsa yrityksessä. Heillä on olennainen osa työyhteisön kirjoittamattomien sääntöjen opettamisessa. Tutorin tai kummin tehtävänä on olla helposti tavoitettavissa ja häneltä tulee olla helppo kysyä asioita. (Hyppänen 2013, 220.)

Perehdyttämisen kesto vaihtelee. Se riippuu työtehtävän vaativuudesta, vaativampi työ vaatii pidemmän perehdyttämisjakson kuin helppo työ. Organisaatioissa on paljon hiljaista ja kokemusperäistä dokumentoimatonta tietoa, jonka voi oppia vain työskentelemällä organisaatiossa. Perehdytettävät asiat on hyvä jakaa kokonaisuuksiin. Tämä auttaa perehdytettävää omaksumaan asiat helpommin ja harjoittelemaan niitä. Pienet kokonaisuudet yhdistetään laajempaan kokonaisuuteen. (Hyppänen 2013, 220.)

Perehdyttämismenetelmiä:

- Vierihoido
- Parityöskentely
- Varjostaminen
- Asiakaspalvelutilanteiden harjoittelu
- Viiden askeleen menetelmä

Varsinaisia perehdyttämismenetelmiä ja työvälineitä on monia. Menetelmää valitessa on olennaista miettiä, mikä menetelmä sopii juuri kyseiseen organisaatioon ja työyhteisöön sekä niiden arvoihin ja tavoitteisiin. Menetelmien tulee olla tarpeeksi monipuolisia, jotta ne voivat vastata eri oppimistyyliä. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 205.) Vierihoido on yksi perehdyttämisen toteuttamisen menetelmä. Tässä menetelmässä perehdytettävä suorittaa työtehtäviä perehdyttäjän valvonnassa. Molemmat tekevät omia töitään, mutta perehdytettävä pystyy kysymään neuvoja ja perehdyttäjä voi puuttua perehdytettävän työhön ja korjata sitä oikeisiin toimintatapoihin. (Hyppänen 2013, 127.) Vierihoidoperehdyttäminen on vallitseva perehdyttämismenetelmä majoitusalailla. Vierihoidoperehdyttäminen tähtää tarvittavien työtehtävien oppimiseen. Vierihoidon heikkoutena on keskittyminen varsinaiseen työskentelyyn, eikä perehdyttämiseen. Tämän seurauksena perehdytettävän oppiminen voi jäädä vaillinaiseksi. (Bardi 2003, 347.) Parityöskentelyn avulla voidaan myös toteuttaa perehdyttämistä. Sillä kehitetään työntekijöiden osaamista. Pari on vuorovaikutuksessa keskenään ja he arvioivat toistensa työskentelyä. Varjostaminen tarkoittaa menetelmää, jossa perehdytettävä seuraa sovitun ajan työntekijän työskentelyä, tekee muistiinpanoja ja esittää kysymyksiä sovituin väliajoin. (Hyppänen 2013, 127.)

Asiakaspalvelutilanteiden harjoittelu on yksi perehdyttämismenetelmä. Siinä perehdytettävä pääsee toimimaan asiakaspalvelutilanteessa ennen varsinaista asiakkaan kohtaamista. Muut työntekijät toimivat tilanteessa asiakkaan roolissa. Tämä perehdyttämismenetelmä sopii erityisesti ongelmatilanteiden harjoitteluun. Menetelmän tarkoituksena on antaa uudelle työntekijälle valmiudet toimia asiantuntevasti asiakasta kohdatessa. Harjoitustilanteen voi nauhoittaa ja kerätä nauhoitteesta palautteen esimieheltä. Tämä perehdyttämismenetelmä auttaa hallitsemaan työntekijän stressitasoa kiireisissä työtilanteissa. (Bardi 2003, 347-348.)



KUVIO 7. Työopastuksen viisi askelta (Kangas 2003, 14.)

Työopastuksen toteuttamisen yksi tunnetuimmista perehdyttämismalleista on viiden askeleen menetelmä (kuvio 7). Se on hyvin käytännönläheinen malli, siitä kuinka perehdytettävälle opastetaan työskentelyä ja työskentelytaitoja. Menetelmässä on nimensä mukaisesti viisi askelta, joiden mukaan työopastustilanne toteutetaan. Ennen menetelmän käyttöä on syytä valmistautua opetustilanteeseen. Ensimmäinen askel on opetustilanteen aloittaminen. Tällöin perehdyttäjä arvioi perehdytettävän lähtötason ja he selvittävät tilanteen oppimistavoitteet. Perehdyttäjä voi esimerkiksi pyytää perehdytettävää näyttämään taitojaan jossakin työtehtävässä ja siten arvioida hänen oppimistarpeitaan. Tässä vaiheessa on tärkeää vahvistaa positiivista asennoitumista sekä siten motivaatiota. (Kangas 2003, 14-15.)

Menetelmän toinen askel on itse opetus. Tarkoituksena on antaa perehdytettävälle kokonaiskuva perehdytettävästä asiasta sekä siihen liittyvistä ohjeista ja säännöistä. Perehdyttäjän kannattaa jakaa suuret käsiteltävät kokonaisuudet pienempiin osiin ja käsitellä osat yksitellen sekä varmistaa osan opastuksen jälkeen perehdytettävän oppiminen ennen siirtymistä seuraavaan osioon. Perehdytettävän tulee osallistua opastukseen aktiivisesti ja opastuksen tulisi olla vuorovaikutteista. Tämän voi toteuttaa esimerkiksi kysymällä perusteluja perehdytettävältä työtehtävien merkityksestä. Kolmas vaihe on mielikuvaharjoittelu, jonka tarkoituksena on viimeistellä perehdytettävän sisäisten mallien vahvistaminen. Sisäiset mallit ovat ihmisen toimintoja ohjaavia tekijöitä. Näiden mallien avulla työntekijä pystyy työtehtäviinsä automaattisesti, ilman että hänen täytyy erityisemmin ajatella niitä. Mallit opitaan harjoittelun ja kokemuksen kautta. Mielikuvaharjoittelun avulla perehdytettävä keskittyy työsuoritukseen ja sen onnistumiseen. Harjoittelun pystyy toteuttamaan monella tavalla, esimerkiksi pyytämällä kuvaamaan työtehtävän vaihe vaiheelta. Mallin neljäs askel on taidon kokeilu ja harjoittelu. Tämä vaihe luo perehdytettävälle varsinaiset työtaidot. Tässä vaiheessa perehdytettävä pääsee tekemään itse koko vaiheen, jonka jälkeen perehdyttäjä arvioi sen ja jatkaa tarvittaessa harjoittelua. Viides ja viimeinen vaihe on opitun varmistaminen. Vaiheen tarkoituksena on varmistaa perehdytettävän oppiminen ja se, että hänellä on tarvittavat tiedot ja taidot itsenäiseen työskentelyyn. Tässä vaiheessa perehdytettävä työskentelee itsenäisesti ja perehdyttäjä tarkastaa väliajoin hänen työskentelyään. (Kangas 2003, 15.)

Bardin (2003, 337-340) sekä Hayesin ja Ninemeierin (2007, 111-112) perehdyttämisen toteuttamisen mallit ovat eräitä esimerkkejä siitä, miten perehdyttämisen voi toteuttaa hotelleissa. Mallit ovat kuitenkin laadittu suhteellisen suurten hotellien tarpeisiin, eivätkä ne välttämättä ole suoraan sovellettavissa pienempiin työyhteisöihin.

Bardi (2003, 337-340) kuvailee perehdyttämisen toteuttamisen rakennetta hotellin vastaanotossa. Bardin mukaan perehdyttämisen tulisi alkaa esittelemällä yrityksen taloudellista asemaa yhteisönsään esimerkiksi kertomalla yrityksen merkityksestä alueen matkailulle. Tämä auttaa uutta työntekijää tuntemaan ylpeyttä uudesta työpaikastaan. Seuraava vaihe Bardin suunnitelmassa on yrityksen kiinteistön ja tilojen esittely. Työntekijöille tulisi kertoa huoneiden määrä ja rakennuksen pohjapiirros, listat yrityksen tarjoamista palveluista sekä eri osastoilla työskentelevistä henkilöistä. Tähän osioon kuuluu myös kierros yrityksen tiloissa. Kaikki nämä ovat oleellisia tietoja vastaanoton henkilökunnalle. Vastaanottovirkailijan tulee olla tietoinen huonejärjestyksestä ja siitä, mitä tavaroita ja huonekaluja huoneiden tulee sisältää. Palveluihin tutustuminen auttaa uutta työntekijää saamaan kuvan hotellin kokonaisvaltaisesta toiminnasta. Muista työntekijöistä ja heidän asemastaan yrityksessä kertominen tehostaa kommunikointia sekä kasvattaa yhteenkuuluvuudentunnetta uusissa työntekijöissä.

Bardin (2003, 338-339) suunnitelman mukaan työntekijöille annetaan kaksi ohjekirjaa: Työntekijän käsikirja sekä Ohjeet ja käytännöt -käsikirja. Työntekijän käsikirja sisältää työntekijöiden käyttäytymistä koskevat yleiset säännöt, esimerkiksi tietoja lomista, sairastapauksista, palkkapäivistä ja puukeutumisesta. Kirja sisältää tietoa käytännön asioista, joita moni työnhakija ei uskalla kysyä haastattelutilanteessa. Ohjeet ja käytännöt -käsikirja sisältää tietoa eri työnimikkeiden pääkohdista ja selvitöksen eri työvuorojen työtehtävistä. Kirja sisältää myös työturvallisuusasiat. Käsikirja kertoo työntekijälle työtehtävät, jotka hänen on hallittava. Esimiehelle hyvin tehty käsikirja antaa hyvän työsuorituksen arviointivälineen.

Viimeinen osio Bardin (2003, 339-340) perehdyttämisen toteuttamisessa on työntekijöiden esittely. Tällä toimenpiteellä uudet työntekijät tutustutetaan muihin työntekijöihin. Bardin mukaan tähän vaiheeseen olisi hyvä varata aikaa vanhojen työntekijöiden työvuorojen ulkopuolelta. Jokainen työntekijä tulisi esitellä uusille tulokkaille ja heidän asemastaan sekä työtehtävistään kertoa muutamalla sanalla. Tässä vaiheessa esitellään myös työvälineet, henkilöstöpolitiikka sekä yhteistyö muiden osastojen kanssa.

Hayes ja Ninemeier (2007, 111) kuvaavat myös perehdyttämisen toteuttamista hotellin vastaanotossa. He suosittelevat, että yrityksen henkilöstöosasto suunnittelee yleisen perehdyttämisohjelman. Kuitenkin eri osastoilla voi olla omat ohjelmansa. Yleisessä ohjelmassa esitellään asiat, jotka kaikkien työntekijöiden on tiedettävä hotellista. Suunnitelma on suunnattu suuremmille yrityksille ja tilanteisiin, joissa perehdytettäviä on samalla kertaa useampia. Hayesin ja Ninemeierin (2007, 11) mukaan perehdyttämisessä on kaksi pääkohtaa, joihin tulisi keskittyä: sisältö ja läsnäolo. Läsnäololla he tarkoittavat sitä, kenen tulee olla perehdyttämistilaisuudessa paikalla eli tietysti uusien työntekijöiden mutta myös hotellin johtajan tai vastaavan henkilön. Sisällöllä he tarkoittavat keskeisimpiä asioita, jotka tulisi käsitellä.

Hayes ja Ninemeier aloittavat perehdyttämisprosessin hotellin yleiskuvauksella, joka sisältää yrityksen toimintasuunnitelman, esittelyn asiakaspalvelun tärkeydestä ja tiimityön tärkeydestä. Seuraavaksi kerrotaan tärkeimmät käytännöt ja toimintatavat ja sen jälkeen työntekijöiden korvaukset eli muun muassa luontaisedut ja palkkakaudet. Myös asiakkaiden ja työntekijöiden turvallisuuteen liittyvät asiat käsitellään sekä tarvittaessa työntekijäliittoihin liittyvät asiat. Perehdyttämistilaisuus sisältää myös esittelykierroksen hotellin tiloissa sekä kyseiseen hotelliin liittyvien erityispiirteiden esittelyn. Uusille työntekijöille annetaan Työntekijän käsikirja. Sen tarkoitus on sisältää yksityiskohtaisempaa tietoa perehdytystilaisuudessa käsitellyistä teemoista. Hayes ja Ninemeier suosittelevat pitämään seurantalaisuuden muutaman viikon kuluttua. Sen tarkoitus on kerätä työntekijöiltä palautetta ja he voivat kertoa kokemuksistaan uudessa työssään. Palautteesta on tarkoitus saada kehittämissideoita perehdyttämisprosessiin. Hayesin ja Ninemeierin (2007, 111- 112) näkemys perehdyttämisestä on lähinnä pelkkää orientaatiota ja yritysperehdyttämistä. He jatkavatkin työntekijöiden perehdytystä tarkemmalla koulutuksella juuri siihen työhön, mihin heidät on palkattu.

Scandic Hotels -ketjun hotellin uudet työntekijät suorittavat työajallaan kahden tunnin kestävän perehdyttämismateriaalin tutkimisen verkossa. Hotelliketju panostaa perehdyttämiseen myös maksamalla työntekijän ja tämän puolison hotelliyön. Työntekijä pääsee tutustumaan hotelliin asiakkaana ja palauttaa hotellivierailun jälkeen hotellinjohtajalle arvioinnin vierailustaan. (Mikkonen 2004.)

3.3 Perehdyttämisen ja oppimisen seuranta

Perehdyttämisprosessin kehittämistä, suunnittelua ja toteutusta tulee seurata kuten myös perehdytettävän oppimista ja kehittymistä perehdyttämisen aikana. Perehdytettävän oppimistuloksia arvioidaan yhdessä perehdyttäjän tai esimiehen kanssa, joiden pohjalta saadaan tulevat kehittymistavoitteet. Perehdyttämistoimenpiteitä arvioidessa tarkastellaan perehdyttäjien toimenpiteitä ja kerätään tietoa niiden toimivuudesta. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 245.)

Oppimisen arviointi tarkoittaa niitä toimenpiteitä, joilla tarkistetaan perehdytettävän pääsemistä perehdyttämisen asetettuihin tavoitteisiin. Sen avulla saadaan tietoa siitä, kuinka perehdytettävän oppiminen on edennyt ja mitä osa-alueita tulee vielä täydentää. Oppimisen arvioinnilla tarkoitetaan siis työntekijän ammattitaidon arviointia. Ammattitaito koostuu teknisistä ja taloudellisista taidoista, suunnittelu-, kehittämis- ja arviointitaidoista sekä sosiaalisista taidoista. Jokaisella perehdytettävällä on omat oppimistavoitteensa näille osa-alueille riippuen hänen asemastaan yrityksessä. Harjoittelijoiden ja opiskelijoiden oppimistavoitteet ovat erilaiset kuin valmistuneen ja työkokemusta omaavan uuden työntekijän. Harjoittelijoiden arviointia varten oppilaitoksilla on omat arviointiperusteensa, joita yritykset voivat hyödyntää. (Kangas 2003, 18.)

Perehdytettävän oppimisen seurantaan on monia keinoja. Seurannan toteuttamiseen ja oppimisen arviointiin voi käyttää esimerkiksi tarkistus- ja muistilistoja, seurantakeskusteluja tai tietojen testaamista tai näitä kaikkia keinoja. Tarkistus- ja muistilistat ovat listoja perehdytettävistä asioista. Niiden avulla perehdyttäjä ja perehdytettävä pystyvät seuraamaan perehdyttämisen edistymistä sekä varmistamaan, että kaikki oleelliset asiat on käsitelty. Lyhyemmät listat ovat hyvä apu esimerkiksi lyhytaikaisten sijaisten perehdyttämiseen. Perehdytettävän tietojen testaamisella varmistetaan hänen oppimisensa. Niiden tarkoituksena on selvittää, kuinka hyvin perehdytettävä on opiskellut saamansa materiaalit ja sisäistänyt perehdyttämisen käsitellyt asiat. Jos puutteita löytyy, ne pystytään täydentämään heti. Tietotestejä voi järjestää esimerkiksi seurantakeskustelujen tai koulutusten aikana. (Kangas 2003, 16-17.) SWOT-analyysiä pystytään käyttämään oppimisen seurantaan. Sillä voidaan arvioida perehdytettävän senhetkistä oppimisen tasoa arvioimalla hänen vahvuuksiaan ja heikkouksiaan sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia. (Punkanen 2009, 75.) Suurissa yrityksissä voi oppimisen seurannan liittää osaksi säännöllisiä työyhteisötutkimuksia (Kjelin ja Kuusisto 2003, 246).

Seuranta- tai kehityskeskustelut auttavat toteuttamaan perehdyttämisen yhtä tavoitetta olla vuorovaikutuksellista oppimista. Niiden avulla osapuolet, perehdyttäjä ja perehdytettävä, voivat arvioida perehdytettävän oppimista sekä perehdyttämisen prosessia. (Viitala 2013, 187.) Keskusteluja voi järjestää yhden pidemmän tai useamman lyhyemmän. Kuitenkin osapuolten tulee valmistautua näihin keskusteluihin ennakoon asiasisällön parantamiseksi. (Kangas 2003, 17.) Kehityskeskustelu voidaan käydä ryhmässä, jolloin siihen saadaan useampia näkökulmia. Varsinkin tiimityöskentelyssä ryhmäkeskustelut ovat hyödyllisiä, sillä niiden avulla luodaan koko tiimille yhteisymmärrys tavoitteista ja toimintatavoista. Ryhmäkehityskeskustelut eivät kuitenkaan saa korvata kahdenkeskeisiä keskusteluja perehdytettävän ja esimiehen tai perehdyttäjän välillä. (Viitala 2013, 188.)

Seuranta on oleellinen osa perehdyttämisen kehittämistä. Seurannan avulla pysytään tilanteen tasalla ja pystytään puuttamaan mahdollisiin epäkohtiin heti kehittämisprosessin aikana. Sen avulla pystytään myös arvioimaan tavoitteiden toteutumista ja saamaan tietoa seuraavan kehittämissuunnitelman laatimiseen. (Kangas 2003, 25.)

Perehdyttämisen kehittämiseen tarvitaan tietoa siitä, millainen tilanne on tällä hetkellä. Lähtötilanteen selvittämisen jälkeen suunnitellaan kehittämistavoitteet, toimenpiteet, toteutus ja seuranta.

Lähtötilannetta arvioidessa selvitetään, mitkä asiat ovat kunnossa ja mitkä eivät. Tämän voi selvittää esimerkiksi haastatteluilla tai kirjallisilla kyselyillä. Arvioita ja mielipiteitä sekä niihin perusteluja on hyvä saada monilta henkilöiltä työyhteisöstä. Esimiehen, perehdyttäjän ja perehdytettävän näkemykset perehdytyksestä voivat olla hyvinkin erilaiset. (Kangas 2003, 23.)

Tavoitteet ovat toivottuja lopputuloksia. Lähtötilanteen selvittämisen jälkeen määritellään, millainen taso perehdyttämisen eri osa-alueilla tulee olla. (Kangas 2003, 23). Kehittämistarpeet löytyvät vertailemalla nykytilannetta ja tavoitteita. Jos nykytilanne ja tavoite ovat samat, ei kehittämistarvetta ole. Jos nykytilanne on parempi kuin tavoite, on tilanne hyvä. Jos nykytilanne taas on huonompi kuin tavoite, on kehittämistarve löytynyt. Kehittämiskohteita löytyy yleensä useampia, mutta tärkein kehittämiskohde on se prosessi, missä tavoitteen ja nykytilanteen välinen ero on suurin. (Kangas 2003, 25.)

4 TUTKIMUKSEN KULKU

Tässä kappaleessa kerrotaan opinnäytetyön ja tutkimusprosessin toteuttamisesta, opinnäytetyössä käytetyistä tutkimus- ja analyysimenetelmistä sekä esitellään opinnäytetyön toimeksiantajayritys. Käytettyjä tutkimusmenetelmiä olivat teemahaastattelu ja havainnointi. Haastattelujen tulosten analysointiin käytettiin teemoittelu-menetelmää sekä SWOT-analyysiä.

4.1 Opinnäytetyöprosessi

Aloitimme opinnäytetyöprosessin tammikuussa 2013. Aiheemme vaihtui kaksi kertaa kevään 2013 aikana, mutta toimeksiantajayrityksemme pysyi koko ajan samana. Nykyisen aiheemme saimme kesäkuussa 2013. Aloitimme opinnäytetyön varsinaisen kirjoittamisen syksyllä 2013. Kesän olimme kehittäneet opinnäytetyömme ideaa ajatuksen tasolla. Kävimme toimeksiantajayrityksessämme 16.9.2013 allekirjoittamassa sopimukset hotellinjohtaja Anneli Puustisen kanssa. Keskustelimme samalla hänen kanssaan tavoitteistamme, aikataulutuksesta sekä yrityksen toiveista ja tarpeista. Vastanottopäällikkö Maarit Silvennoinen toimi toimeksiantajayrityksessä yhteyshenkilönämme. Tästä prosessimme jatkui teorian laatimisella ja säännöllisillä ohjaustapaamisilla opinnäytetyömme ohjaajan Sirpa Vauhkosen kanssa sekä sähköpostipäivityksillä edistymisestämme yritykselle. Tapaamisia ohjaajamme kanssa meillä oli kymmenen syksyn 2013 ja kevään 2014 aikana.

Joulukuussa 2013 aloimme laatia haastattelurunkoa ja kirjoitimme samalla lisää teoriaa. Kävimme 3.12.2013 Savonian kirjaston analyttikon kanssa etsimässä tietolähteitä opinnäytetyöhömmme. Tarkoituksena oli etsiä ajankohtaista ja uutta tietoa perehdyttämisestä sekä majoitusalaalta parhaiksi koettuja perehdyttämismenetelmiä. Kuitenkaan emme löytäneet harvoja lehtiartikkeleita lukuun ottamatta etsimiämme tietolähteitä edes analyttikon kanssa. Laadimme teemahaastattelulomakkeen käsittelemämme teorian pohjalta. Jaoimme aihealueet eli teemat perehdyttämisen prosessikuvauksen teorian mukaan. Perustietoihin valitsimme haastateltavan aseman yrityksessä, työssäoloajan sekä iän, koska nämä tekijät vaikuttavat olennaisesti haastateltavan näkemykseen ja kokemuksiin perehdyttämisestä. Jätimme haastateltavan sukupuolen pois perustiedoista, koska kyseisessä yrityksessä työskentelee vain pieni määrä miehiä ja sukupuolen kysyminen heikentäisi olennaisesti haastateltavien nimettömyyttä. Lomakkeen teemoiksi valitsimme perehdyttämisen merkityksen, suunnitteleminen, perehdyttämisen sekä seurannan ja mittarit. Jokaisen teeman alle laadimme muutaman kysymyksen, jonka muotoa ja järjestystä voimme tarvittaessa muuttaa itse haastattelutilanteessa. Testasimme lomaketta kahdella henkilöllä 6.2.2014, jonka jälkeen muokkasimme haastattelurunkoa hieman testihenkilöiden osoittamista epäkohdista. Testihaastatteluissa nousi esille pääasiassa kysymysten sanamuotoon liittyviä asioita, jotka korjasimme lopulliseen haastattelurunkoon.

Toteutimme haastattelut kahdessa erässä. Sovimme haastattelupäivät sähköpostitse 31.1.2014. Ensimmäiset viisi haastattelua teimme lauantaina 8.2.2014 ja viimeiset kaksi haastattelua tiistaina 11.2.2014. Haastattelujen kesto oli noin 15 minuuttia. Ensimmäiset viisi haastattelua suoritti Laura Marttila ja viimeiset kaksi haastattelua suoritti Liisa Kormano. Jouduimme aikatauluongelmien vuoksi suorittamaan viimeiset kaksi haastattelua eri haastattelijalla. Haastattelimme kahta esimiestä, kolmea vastaanottovirkailijaa sekä yhtä harjoittelijaa tai kesätyöntekijää. Valitsimme nämä henkilöt haastateltaviksi, koska kyseiset henkilöt ilmoittautuivat vapaaehtoisiksi määrittelemistämme kolmesta eri tasosta. Tasoilla tarkoitimme esimiehiä, vakituksia työntekijöitä sekä uusia työntekijöitä eli kesätyöntekijöitä tai harjoittelijoita. Halusimme näiltä tasoilta tietoa, koska jokaisella tasolla on eri näkemys perehdyttämisestä ja koimme, että saisimme kaikkein totuudenmukaisinta tietoa tutkimalla kaikkia tasoja. Koimme haastatteluiden määrän sopivaksi kustakin tasosta, sillä kesälläkin työntekijöiden ja esimiesten yhteenlaskettu määrä on noin 17 ja haastattelimme seitsemää yrityksessä työskentelevää henkilöä. Haastattelimme kahta esimiestä ja kahta uutta työntekijää, sillä kyseisillä tasoilla oli vähiten työntekijöitä eikä mielestämme yksi haastattelu kustakin tasosta olisi antanut tarpeeksi luotettavaa tietoa. Vakituksista työntekijöistä haastattelimme kolmea henkilöä, sillä heitä on suurin osuus kaikista työntekijöistä vastaanotossa. Haastateltavat olivat samanaikaisesti työvuorossa, joten muutamissa haastatteluissa oli keskeytyksiä, mutta olimme varautuneet niihin jo haastatteluja suunnitellessa ja niihin valmistautuessa. Tallensimme kaikki haastattelut. Teimme myös kaikista haastatteluista samanaikaisesti muistiinpanoja. Litteroimme nauhoitteiden pääpiirteet 12.–13.2.2014. Emme kokeneet tarpeelliseksi litteroida haastatteluja sanasta sanaan, sillä emme tutkineet niiden verbaalista ilmaisua vaan haastattelujen sisältöä ja merkitystä. Litteroinnin jälkeen aloitimme aineiston analyysin. Taulukoimme haastatteluissa eniten esiin tulleet teemat ja jäsensimme aineistoa myös mielikarttojen avulla. Varsinaisena analyysimenetelmänä käytimme SWOT -analyysiä. Aineiston analyysin avulla saimme selville perehdyttämisen suurimmat ongelmakohdat ja perehdyttämismateriaaliin tarvittavan sisällön.

Seuraavaksi aloitimme perehdyttämismateriaalin ja perehdyttämisen tarkistuslistan laatimisen. Kysyimme suoraan haastatteluissa, mitä ohjeita haastateltavat haluaisivat perehdyttämismateriaaliin. Vastausten ja opinnäytetyössämme käsitellyn teorian perusteella laadimme perehdyttämiskansion ja tarkistuslistan. Saimme Seurahuoneen vastaanottopäällikkö Maarit Silvennoiselta vertailukohdaksi Mikkelin Original Sokos Hotel Vaakunan vastaavan perehdyttämiskansion sekä perehdyttämisen tarkistuslistan 11.2.2014. Käytimme saamaamme materiaalia vain vertailukohtana ja koimme, että se ei ollut riittävän tarkka Seurahuoneelle. Perehdyttämiskansion lähdemateriaalina käytimme S-ryhmän ja Osuuskauppa Suur-Savon Internet-sivuja sekä Kormanon yrityksessä työskentelystä saamia tietoja. Lisäksi tiedustelimme sähköpostitse yrityksen vastaanottopäällikkö Maarit Silvennoiselta lisätietoja ja tarkennuksia vastaanotosta. Tähän opinnäytetyöhön liitimme vain laatimamme perehdyttämiskansion sisällysluettelon salassapitovelvollisuuden takia.

4.2 Original Sokos Hotel Seurahuone

Original Sokos Hotel Seurahuone on savonlinnalainen hotelli, joka sijaitsee Savonlinnan ydinkeskustassa. Hotellin omistaa Osuuskauppa Suur-Savo, joka on osa S-ryhmää. Hotellin asiakaskuntaan kuuluvat niin liikematkailijat kuin lapsiperheetkin. Hotellissa on 84 huonetta ja sen yhteydessä toimii neljä ravintolaa, ruokaravintola Piatta, Night & Bar Tamino, yökerho Mefisto sekä kesäisin toimiva Muikkuterassi. Hotellissa on myös useita kokoustiloja ja kolme saunaa. Kesäisin hotellin yhteydessä toimii Kesähotelli Tott. (Sokos Hotels 2013-09-23.)

Vastaanotossa työskentelee vakituisesti noin kahdeksan henkilöä ja kesäisin noin 15. Vakituksia ko-koaikaisia työntekijöitä on viisi ja loput ovat joko osa-aikaisia tai vuokratyöntekijöitä. Suurimmalla osalla työntekijöistä on restonomi- tai vastaava koulutustausta. Osa työntekijöistä on työssäoppineita ja kesätöistä vakituisiksi työntekijäksi edenneitä työntekijöitä. Yritys tarjoaa myös harjoittelupaikkoja alan opiskelijoille. Eniten hotellin vastaanoton työntekijöissä vaihtuvat harjoittelijat. (Silvennoinen 2013-04-22.)

Sokos Hotels on Suomen suurin hotelliketju, johon kuuluu yli 50 hotellia ympäri Suomea sekä Tallinnassa ja Pietarissa. Hotellit on jaettu kolmeen luokkaan, joilla jokaisella on erilainen toimintasuunnitelma. Nämä luokat ovat Original, Solo ja Break. Original-hotellit panostavat sydämelliseen palveluun ja kodikkuuteen. (Sokos Hotels 2014-03-17.)

4.3 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Sillä tutkitaan asioita, joita on hankala mitata. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 157.) Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei käyttäen satunnaisotantaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa päätutkimusmenetelmänä on haastattelu. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 160, 200.)

Haastattelu on keskustelua. Toisin kuin tavallisessa keskustelussa, tutkimushaastattelussa molemmat osapuolet eivät ole samantarvoisessa asemassa, vaan haastattelija johtaa keskustelua. Tutkimushaastattelulla pyritään keräämään mahdollisimman luotettavaa ja pätevää tietoa. Tutkimushaastattelun lajeja on monenlaisia. Ne vaihtelevat strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelutyylin välillä. Strukturoidussa haastattelussa on laadittu tarkat kysymykset ja niiden järjestys on ennalta määrätty kun taas strukturoimaton haastattelu on vapaa keskustelu tietystä aihealueesta. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 202-203.)

Tähän opinnäytetyöhön valitsimme tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelun, koska koimme sen sopivaksi menetelmäksi aiheemme tutkimiseen. Halusimme tutkimusmenetelmän antavan mahdollisuuden syventää ja tarkentaa vastauksia sekä saada perusteluja esitetyille mielipiteille ja kokemuksille eikä vain kyllä tai ei -vastauksia. Halusimme myös laatia haastatteluun tietyt, tarkat aihealueet joista haastatteluissa käsitellään. Nämä ovatkin teemahaastattelun piirteitä.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on tarkasti määritelty, mutta kaikkia kohtia ei. Esimerkiksi haastattelun kysymysten muoto voi olla ennalta määrätty, mutta niiden järjestys ei. (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 47.) Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Sille on ominaista, että haastattelun aihe-alueet ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 203.)

Havainnointi on todellisen elämän tutkimista. Havainnointi sopii erityisesti kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi. Tutkija saa havainnoinnin avulla selville käyttäytyvätkö haastatellut henkilöt niin kuin he sanovat käyttäytyvänsä. Kyselyt ja haastattelut kertovat haastateltavien omista havainnoista eli ajatuksista, tunteista ja uskomuksista, mutta eivät välttämättä heidän todellisesta käyttäytymisestään. Havainnointi antaa välitöntä ja suoraa tietoa tutkimuskohteesta. Haittapuolena havainnointimenetelmässä on tutkijan ja tutkimuskohteiden vaikutus toistensa käyttäytymiseen. Tämän vuoksi tutkimuksen objektiivisuus ei ole moitteetonta. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 207-208.)

SWOT-analyysin tarkoitus on tuottaa kokonaiskuva yrityksen tilanteesta strategisten valintojen avuksi. SWOT muodostuu sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats, jotka ovat suomennettuina vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyysissä yrityksen asemaa tutkitaan vertailemalla yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia ulkoisen ympäristön aiheuttamiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Analyysin tarkoituksena on ensin analysoida yrityksen tilanne ja tämän jälkeen olla apuna toimintasuunnitelman luomisessa. (Vuorinen 2013, 88-89.) Valitsimme SWOT-analyysin, koska sen avulla pystyimme jäsentämään tuloksia tehokkaasti ja tekemään niistä johtopäätöksiä helpoiten.

5 HAASTATTELUJEN TULOKSET

Luku viisi sisältää toteutettujen teemahaastattelujen tulokset. Aineisto on aluksi jaoteltu haastatteluissa esiintyneiden teemojen mukaan, jonka jälkeen materiaali on analysoitu SWOT-analyysillä. Haastattelujen tulosten pohjalta on laadittu tutkimuskohteen perehdyttämisen nykytilaa kuvaava perehdyttämisen prosessikaavio.

5.1 Aineisto teemoittain

Haastattelimme seitsemää henkilökunnan jäsentä: kahta esimiestä, kolmea vakituista työntekijää ja yhtä kesätyöntekijää ja yhtä harjoittelijaa. Näissä tuloksissa kutsumme harjoittelijaa ja kesätyöntekijää yhteisellä nimityksellä uusi työntekijä, jotta haastateltavat pysyisivät tunnistamattomina. Haastateltavien työskentelyikä Seurahuoneella vaihtelee 24 työvuodesta neljään kuukauteen. S-ryhmällä kaikki ovat olleet töissä vuoden ja neljä kuukautta uusia työntekijöitä lukuun ottamatta. Haastateltavien iät vaihtelevat 25 vuodesta 47 vuoteen.

Ensimmäinen haastatteluissa esille noussut teema oli perehdyttämisen merkitys. Yhtä vakituista työntekijää lukuun ottamatta kaikki haastateltavat mainitsivat, että perehdyttämisellä on suuri merkitys. Molemmat uudet työntekijät, esimies ja kaksi vakituista työntekijää kokivat perehdyttämisen olevan edellytys työn tuntemiselle. Molemmat uudet työntekijät, esimies ja vakituinen työntekijä pitivät asiakaspalvelun tuntemista tärkeänä. Kaikki muut haastateltavat paitsi yksi vakituinen työntekijä mainitsivat, että perehdyttämistilanne näkyy asiakkaalle, mutta viisi heistä koki, että tilanne ei häiritse asiakasta. Yksi haastateltavista mainitsi, että ”Asiakkaalla on positiivinen asenne perehdyttämiseen”. Yksi esimies ja vakituinen työntekijä mainitsevat perehdyttämisen merkityksen vaikutuksen työskentelyn varmuuteen. Vakituinen työntekijä korosti perusasioiden oppimisen tärkeyttä uusille työntekijöille sekä oppimisen jatkuvuutta. Molemmat esimiehet puhuivat työn viihtyvyydestä ja perehdyttämisen vaikutuksesta pysyvän henkilökunnan luomiseen sekä asiakaspalvelun tärkeydestä.

Seuraava haastatteluissa esille noussut teema oli perehdyttämisen suunnitelmallisuus. Kaikki muut paitsi yksi vakituinen työntekijä osasivat vastata suoraan, ettei vastaanotossa ole kirjallista perehdyttämissuunnitelmaa. Yksi vakituinen työntekijä ei ollut varma asiasta. Yksi esimies kertoi, että yövuorolle on oma ohje, mutta totesi kuitenkin, ettei perehdyttämisestä ole kirjallista aineistoa. Molemmat uudet työntekijät, kaksi vakituista työntekijää ja esimies sanoivat, että yksittäisiä materiaaleja on, mutta yksi vakituinen työntekijä ja yksi esimies sanovat kuitenkin, että eivät tiedä materiaaleista. Yksi esimies sanoi, ettei ketju tarjoa materiaaleja. Molemmat uudet työntekijät ja esimies sanoivat, etteivät tiedä ketjun materiaaleista. Kaksi vakituista työntekijää sanoivat, että vakituisille työntekijöille on ”Tervetuloa taloon” -vihko. Kaikki vakituiset työntekijät ja yksi uusi työntekijä sanoivat, että aineisto ei ole riittävä. Kaksi heistä totesi, että tarvitaan talokohtaisempi suunnitelma.

Kolmas haastatteluissa esille noussut teema oli perehdyttämisen kehittäminen. Yksi esimiehistä mainitsi, että perehdyttämistä kehitetään tällä opinnäytetyöllä. Uusi työntekijä oletti, että perehdyttämistä kehitetään, mutta hän ei tiennyt miten. Molemmat uudet työntekijät, vakituinen työntekijä ja esimies sanoivat, että suullista palautetta annetaan. Vakituinen ja uusi työntekijä sanoivat, etteivät he tiedä kehitetäänkö perehdyttämistä. Vakituinen työntekijä sanoi, ettei hotellilla ole perehdyttämisen järjestelmällistä kehittämistä. Esimies sanoi, että virheistä opitaan perehdytettäessä. Vakituinen työntekijä sanoi, että vastaanottopäällikkö vastaa perehdyttämisen kehittämisestä, mutta hän ei tiennyt miten.

Neljäs esille noussut teema oli perehdyttämisen toteuttaminen. Uusi työntekijä ja vakituinen työntekijä sanoivat, että käytännössä oppiminen on tärkeintä. Molemmat uudet työntekijät ja esimies totesivat, ettei harjoittelijaa jätetä ikinä yksin. Uusi työntekijä mainitsi, että uusi tulokas pyritään vastaanottamaan hyvin. Hän mainitsi myös, että vastaanottopäällikkö vastaanottaa tulokkaan ja on vastuussa perehdyttämisestä. Molemmat uudet työntekijät kertoivat, että vakituinen työntekijä jatkaa perehdyttämistä vastaanottopäällikön jälkeen. Uusi työntekijä mainitsi, että varsinkin ensimmäiset päivät ovat hankalia uudelle työntekijälle. Molemmat uudet työntekijät, kaksi vakituista työntekijää ja yksi esimies mainitsivat perehdyttämiskeinoksi vakituisten työntekijän työn seuraamisen. Molemmat uudet työntekijät, kaksi vakituista työntekijää ja esimies mainitsivat itse tekemisen perehdyttämiskeinona. Kaksi vakituista työntekijää ja kaksi esimiestä mainitsivat käytännönläheisyyden tärkeyden perehdyttämisessä. Uusi työntekijä mainitsi, ettei ole intensiivistä perehdyttämistä. Toinen uusi työntekijä sanoi, että hänellä oli intensiivinen perehdyttämisjakso. Vakituinen työntekijä sanoi, että harjoittelijan olisi hyvä tehdä kokonainen työvuoro työntekijän kanssa. Yksi esimies mainitsi, että perehdyttäminen kestää 400 tuntia harjoittelijalle. Yksi esimies sanoi, että harjoittelupäivät järjestetään tarpeen mukaan uusille työntekijöille. Vakituinen työntekijä mainitsi, että kesätyöntekijät tekevät muutaman perehdyttämisvuoron. Vakituinen työntekijä kertoi, että harjoittelijat tekevät pidempiä perehdyttämisjaksoja. Esimies mainitsi, että uudet työntekijät ovat usein ensin harjoittelijoita.

Perehdyttämisessä käsitellään molempien uusien työntekijöiden, vakituisten työntekijän ja kahden esimiehen mukaan hotellijärjestelmää ja asiakaspalvelua. Vakituinen työntekijä sanoi, että perehdyttämisessä opetetaan käyttäytymistä. Vakituinen työntekijä sanoi, että perehdyttämisessä käydään läpi kaikki työn käytännöllisyyteen liittyvät asiat. Uusi työntekijä, esimies ja vakituinen työntekijä kertoivat, että perehdyttämisessä käydään läpi yksikkökohtaiset tiedot ja huonetyypit. Esimies sanoi, että opetetaan sosiaalisia taitoja ja rahankäsittelyä. Uusi työntekijä, molemmat esimiehet ja yksi vakituinen työntekijä sanoivat, että vastaanoton työtehtävät opetellaan. Yksi vakituinen työntekijä totesi, että esimies hoitaa työsuhteasiat. Harjoittelija sanoo, että ei käsitelty työsuhteasioita eikä ketjua. Kaikki kolme vakituista työntekijää ja yksi esimies totesivat, ettei perehdyttämiseen ole varattu aikaa, eikä sitä ole budjetoitu. Kaksi vakituista työntekijää sanoivat, että perehdyttäminen pitäisi budjetoida. Kaikki muut paitsi yksi uusi työntekijä mainitsivat, että vuorossa oleva työntekijä perehdyttää.

Viides haastatteluissa esille tullut teema oli perehdyttäjänä toimiminen. Perehdyttäjänä itse ovat toimineet muut paitsi yksi esimies ja kaksi uutta työntekijää. Kaikki perehdyttäjänä toimineet kokivat, että perehdyttäminen häiritsee heidän muita työtehtäviään. Uudet työntekijät kokivat, että kaikki työntekijät osaavat opastaa. Vakituisen työntekijän oli vaikea arvioida omia perehdyttämistaitojaan. Hän koki olevansa kärsivällinen perehdyttäjä, mutta koki myös vaikeuksia yksinkertaistaa asiat perehdytettävälle. Yhdellä vakituksella työntekijällä on työpaikkaohjaajan koulutus ja toisella vakituksella työntekijällä on opettajankoulutus. Esimies koki, että hänen vahvuutenaan perehdyttämisessä on asiakaspalvelukokemus, mutta heikkoutena ovat uuden ketjun asiat ja kärsivällisyys. Kaksi vakituista työntekijää kokivat olevansa hyviä perehdyttäjiä. Vakituinen työntekijä ja esimies mainitsivat, että perehdyttäjien taidot ovat yksilöllisiä ja sama esimies sanoi, että perehdyttämisen tasalaatuisuus kärsii. Vakituinen työntekijä mainitsi, että perehdyttäminen jää taka-alalle kiireisinä päivinä ja toinen vakituinen työntekijä sanoi, että asiakas tulee aina ennen perehdytettävää. Uusi työntekijä sanoi, että oppimistyyli ja perehdyttämistyyli vaihtelevat perehdytettävän ja perehdyttäjän mukaan. Esimies ja vakituinen työntekijä sanoivat, että havainnoimalla ja kyselemällä selvitetään oppimistyyliä ja -tarpeet. Esimies ja vakituinen työntekijä mainitsivat, että oppimistyyliä ja -tarpeita on otettu huomioon.

Kuudes haastatteluissa esille noussut teema oli oppimisen seuranta. Molemmat uudet työntekijät ja yksi esimies sanoivat, että oppimista ei seurata lomakkeilla. Esimies ja uusi työntekijä sanoivat, että oppimista seurataan havainnoimalla. Kaksi vakituista työntekijää ja yksi esimies sanoivat, että he seuraavat oppimista suullisella palautteella ja yksi vakituinen työntekijä mainitsi keskustelewansa työkavereiden kanssa perehdytettävän kehitymisestä. Esimies piti mittarina sitä, että tarjotaanko harjoittelijalle kesätyötä. Esimies ja uusi työntekijä pitivät mittarina sitä, miten nopeasti harjoittelijalle annetaan mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn. Esimies sanoi, että oppimisen seuranta on jatkuvaa. Vakituinen työntekijä sanoi, että oppimisen seuranta on vastaanottopäällikön vastuulla ja kehityskeskustelu on vähintään kerran vuodessa.

Haastatteluissa kävi ilmi asioita, joita haastateltavat halusivat perehdyttämiskansioon. Molemmat uudet työntekijät sekä esimiehet ja yksi vakituinen työntekijä kertoivat haluavansa materiaalia hotellijärjestelmästä. Asiakaspalvelutilanteista materiaalia halusivat molemmat uudet työntekijät ja esimiehet. Asiakkaan tärkeydestä tietoa perehdyttämiskansioon halusivat vakituinen työntekijä ja molemmat esimiehet. Käytännön asiat perehdytyskansioon halusivat uusi työntekijä, vakituinen työntekijä ja esimies. Vakituinen työntekijä luetteli tärkeiksi asioiksi perehdyttämiskansioon henkilökunnan vastualueet, yleisiä asioita talosta ja huonetyypeistä, autotallit ja autopaikat, työvälineiden paikat, ravintolat, aikataulut, aamiaiset, hinnoittelu, pakettitarjoukset ja yhteistyökumppanit. Yksi esimies mainitsi kuuntelutaidon tärkeyden. Uusi työntekijä halusi, että perehdyttämiskansio on selkeä ja innostava. Hän mainitsi myös, että perehdyttämiskansion tulisi sisältää huonetyypit, hotellin eri alueet, vastuuhenkilöt, kuvat henkilökunnan esimiehistä, tietoa pukeutumisesta ja siisteydestä, tietoa autotallista ja S-ryhmän etukorteista sekä organisaatorakenteesta.

5.2 SWOT-analyysi

Tarkastelimme SWOT- analyysin (taulukko 1) avulla vastaanoton työyhteisön keskeisiä sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Ulkoisiksi tekijöiksi käsitimme vastaanoton työyhteisöön vaikuttavia, yhteisön ulkopuolelta tulevia vaikutteita. Sisäisiksi tekijöiksi määrittelimme vastaanoton työyhteisön keskuudesta nousevat vahvuudet ja heikkoudet.

SISÄINEN	ULKOINEN
<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Esimiesten ja työntekijöiden positiivinen näkemys perehdyttämisen merkityksestä. -Esimiesten ymmärrys perehdyttämisen vaikutuksesta työntekijöiden sitouttamiseen ja hyvinvointiin. -Kaikki vastaanoton perehdyttäjät osaavat opastaa. -Perehdyttämisen palaute annetaan suoraan perehdyttämistilanteessa. -Perehdyttäminen käytännönläheistä. 	<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Perehdyttämistä kehitetään opinnäytetyöllä.
<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Järjestelmällinen perehdyttäminen puuttuu kokonaan. -Vastaanotossa ei ole kirjallista perehdyttämissuunnitelmaa. -Yhtenäinen kirjallinen perehdyttämismateriaali puuttuu. -Perehdytettävän oppimisen järjestelmällinen seuranta puuttuu. -Perehdyttämisen järjestelmällinen kehittäminen puuttuu. -Perehdyttämisen taso vaihtelee. -Perehdyttämistavat ovat suppeat. -Käsitys perehdyttämisestä on suppea: Käytännönläheinen näkemys. 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> -Erilliselle perehdyttäjälle ei ole varattu resursseja. -Perehdyttämiseen ei ole varattu erikseen aikaa.

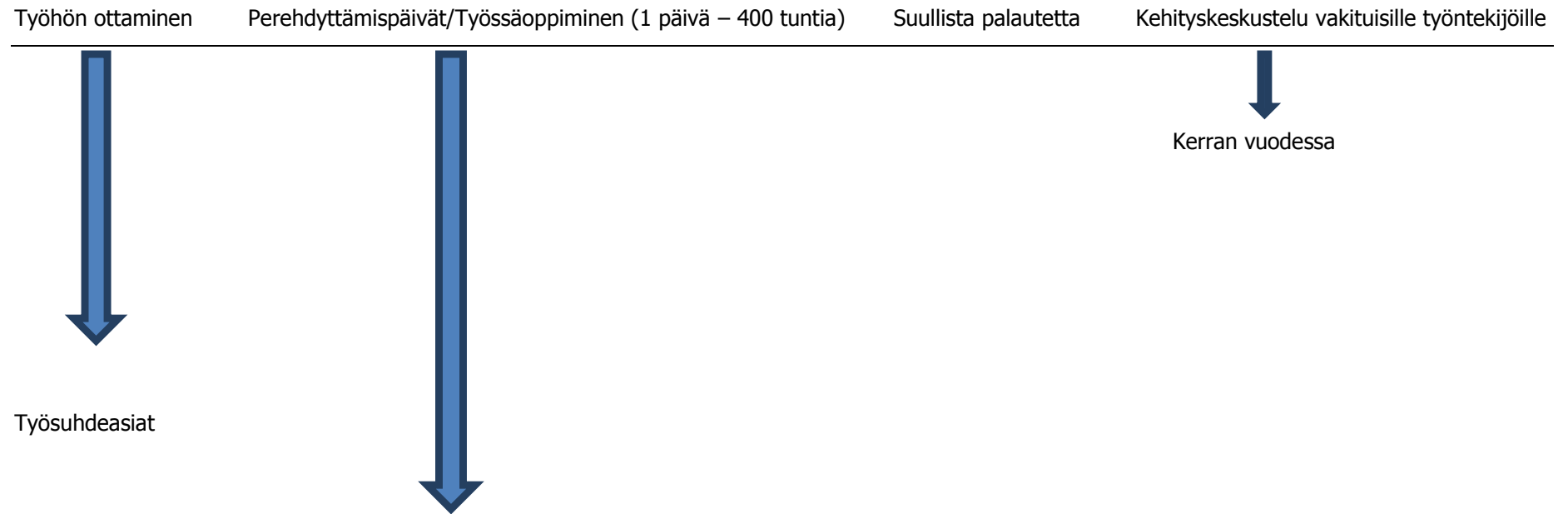
TAULUKKO 1. SWOT-analyysi haastattelujen tuloksista.

Ainoa ulkoinen mahdollisuus, joka tuli esille haastatteluissa, oli perehdyttämisen kehittäminen opin-
näytetyöllä. Ulkoiset uhat perehdyttämiselle olivat erillisen perehdyttäjän resurssien puuttuminen,
minkä vuoksi perehdyttäjälle ei ole varattu erikseen aikaa perehdyttämiseen. Edellä mainitut ulkoiset
tekijät tulivat vastaanoton työyhteisön ulkopuolelta, tässä tapauksessa ketjulta ja Savonia-
ammattikorkeakoululta.

Vahvuuksiksi haastatteluissa nähtiin sekä esimiesten että työntekijöiden hyvä asenne perehdyttämi-
seen ja sen tärkeyteen. Esimiehet ymmärsivät perehdyttämisen merkityksen työntekijöiden hyvin-
vointiin ja yritykseen sitouttamiseen. Haastatteluissa nousi esille, että kaikki perehdyttäjät osaavat
opastaa perehdytettäviä. Vahvuutena ilmeni se, että palautetta annetaan aina molemmin puolisesti
heti perehdyttämistilanteessa. Perehdyttäminen oli käytännönläheistä kaikkien haastateltavien mie-
lestä.

Suurimpana heikkoutena haastatteluissa kävi ilmi perehdyttämisen järjestelmällisyyden puute. Lisäk-
si hotellin vastaanotossa ei ollut kirjallista perehdyttämissuunnitelmaa tai muuta yhtenäistä materi-
aalia. Perehdytettävän oppimisen ja perehdyttämisen seuranta ja kehittäminen puuttuivat kokonaan.
Haastatteluissa kävi ilmi, että perehdyttämisen taso vaihteli suuresti järjestelmällisyyden puutteesta
johtuen. Perehdyttämisen käytännönläheisyyden voi nähdä myös heikkoutena, sillä perehdyttämis-
tavat ovat suppeat.

Prosessikuvaus (kuvio 8) koskee Original Sokos Hotel Seurahuoneen vastaanoton nykyistä perehdyt-
tämisprosessia ja se on laadittu teemahaastatteluista saatujen tietojen pohjalta. Työsuhdeasioita kä-
sitellään esimiehen kanssa työhönottovaiheessa. Vastaanotossa ei ole eroteltu alku- ja yleispereh-
dyttämistä, työnopastusta ja työssäoppimista, vaan ne käsitetään samaksi asiaksi. Perehdytettävät
ovat usein harjoittelijoita, jolloin alku- ja yleisperehdyttämistä tai työnopastusta ei ole koettu tar-
peelliseksi erotella Seurahuoneella. Vastaanotossa ei ole päiväkohtaista perehdyttämissuunnitelmaa
vaan asiat käydään läpi siinä järjestyksessä, kun ne tulevat työn ohessa esille. Perehdytettävä saa
suullista palautetta perehdyttämisen aikana ja hänen kehitymisestään käydään avointa keskustelua.
Vakituiset työntekijät käyvät kehityskeskustelun kerran vuodessa.



Perehdyttäminen on ensin vakituisten työntekijän työn seuraamista ja sitten itsenäistä työskentelyä.

Perehdyttäjänä toimii vuorossa oleva työntekijä.

Perehdyttämisessä käsitellään asiakaspalvelu, hotellijärjestelmä ja yksikkökohtaiset käytännön asiat esimerkiksi huonetyypit.

KUVIO 8. Tutkimuskohteen perehdyttämisen nykytilan prosessimalli.

6 POHDINTA

Kuten aikaisemmin mainitsimme, tutkimme opinnäytetyössämme vastaanoton perehdyttämisen nykytilaa, etsimme siitä ongelmakohtat ja niihin ratkaisut. Laadimme tähän opinnäytetyöhön perehdyttämisen toteuttamisen prosessikaavion hotellin vastaanoton perehdyttämisen nykytilanteen pohjalta. Loimme uuden prosessikaavion, johon on korjattu perehdyttämisessä ilmenneet ongelmat. Opinnäytetyömme lisäksi loimme vastaanottoon perehdyttämiskansion, josta tässä työssä liitteenä vain sisällysluettelo. Tässä kappaleessa pohdimme haastattelujen ja teorian pohjalta tutkimuksen tuloksia, niiden luotettavuutta ja pätevyyttä, jatkotutkimusaiheita sekä omaa oppimistamme.

6.1 Johtopäätökset

Tutkimus toi esille niin myönteisiä kuin kielteisiä asioita yrityksen vastaanoton perehdyttämisen suunnittelemisesta, toteuttamisesta ja seurannasta. Haluamme vahvistaa esille tulleita jo olemassa olevia vahvuuksia ja muuntaa heikkouksia vahvuuksiksi. Perehdyttämisen kehittämisen vuoksi keskityimme johtopäätöksissä heikkouksiin ja ongelmakohtiin enemmän kuin jo olemassa olleisiin vahvuuksiin. SWOT-analyysin ulkoiset tekijät jäivät vähäisiksi, koska vastaajat näkivät perehdyttämisen yksikön sisäisenä asiana. Ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia ei haastattelussa tullut esille kuin perehdyttämisen kehittäminen tällä opinnäytetyöllä sekä perehdyttämiselle varattujen resurssien ja ajan puuttuminen.

Suurin ongelma Seurahuoneen vastaanotossa oli järjestelmällisen perehdyttämisen puuttuminen. Tämä tuli ilmi haastatteluissa suorina vastauksina sekä vastausten ja tietojen hajanaisuutena. Eri haastateltavilla oli hyvin erilaisia näkemyksiä useista perehdyttämiseen liittyvistä asioista. Kirjallisen perehdyttämismateriaalin olemassaolosta oli hyvin hajanaista ja epävarmaa tietoa. Osa vastaajista sanoi, että on olemassa kirjallista materiaalia, ja osa ei tiennyt materiaaleista tai sanoi, että niitä ei ole. On kuitenkin tulkinnanvaraista, mitä haastateltavat käsittävät perehdyttämismateriaaleiksi, osa heistä ei välttämättä määrittänyt irrallisia työohjeita varsinaisiksi perehdyttämismateriaaleiksi. Perehdyttämismateriaaleja ovat esimerkiksi perehdyttämiskansio, perehdyttämisen tarkistuslista ja erilaiset käytännön työohjeet. Kuten jo aikaisemmin mainitsimme perehdyttämisprosessin suunnittelun teoriaosuudessa, perehdyttämisen järjestelmällisen ja tasalaatuisen toteuttamisen avuksi olisi hyödyllistä laatia yhtenäiset perehdyttämismateriaalit. Hajanaisia vastauksia saimme myös kirjallisen perehdyttämissuunnitelman olemassaolosta. Perehdyttämismateriaalit tukevat vastaanottovirkailijoiden päivittäistä työtä, joten niiden tulisi olla helposti saavutettavissa ja kaikilla työntekijöillä tulisi olla tietoa niiden olemassa olost ja sisällöstä. Hyvin suunnitellut perehdyttämismateriaalit tukevat perehdyttämisen kehittymistä luomalla kaikille vastaanotossa työskenteleville yhtenäisen käsityksen perehdyttämisestä ja sen vaatimista toimenpiteistä.

Haastatteluissa ilmeni, että kaikilla haastateltavilla oli hyvin käytännönläheinen näkemys perehdyttämisestä. Perehdyttäminen ymmärrettiin lähinnä työnopastukseksi ja työssäoppimiseksi. Myös esille tulleet perehdyttämistavat olivat hyvin käytäntöpainotteisia. Teoreettista tietoa yrityksestä, sen toimintaperiaatteista ja liikeideasta oli hyvin vähän ja se opetettiin samalla kun tehtiin muita töitä. Haastatteluissa kävi ilmi, että perehdyttämisen käytäntöpainotteisuus johtuu resurssien ja siten myös ajan puutteista. Oman haastattelutilanteissa tekemämme havainnoinnin perusteella meille jäi näkemys, että suurin osa haastateltavista ei nähnyt tärkeäksi käsitellä perehdyttämisen aikana niin kutsuttua teorian tietoa esimerkiksi S-ryhmän toimintaperiaatteista. Kuitenkin työnantajayrityksen toiminnan, liikeidean, ohjeistusten ja arvojen tunteminen auttaisivat työntekijää sitoutumaan yritykseen sekä luomaan ylpeyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta työpaikkaansa kohtaan. Työntekijän ylpeys omaa työtään kohtaan vaikuttaa yrityksen yrityskuvaan myönteisesti. Työntekijät ja harjoittelijat kertovat omista työkokemuksistaan yrityksessä eteenpäin esimerkiksi opettajilleen, ystävilleen ja muille opiskelijoille eli yrityksen mahdollisille tuleville työntekijöille. Myönteinen yrityskuva vetää puoleensa yhä motivoituneempia ja ammattitaitoisempia harjoittelijoita ja työntekijöitä. Teorian käsittely perehdyttämisen aikana mahdollistaisi sujuvamman urakehityksen työntekijöille yrityksen ja ketjun sisällä.

Perehdyttäminen on esimiesten vastuulla. Tutkimuksessa selvisi, että esimiehet ymmärsivät perehdyttämisen merkityksen ja tärkeyden työtapojen oppimiselle. Heillä oli kuitenkin suhteellisen suppea käsitys perehdyttämisen osa-alueista. Perehdyttäminen merkitsi heille hyvin käytännönläheistä työskentelytapojen opettamista. Teoriatietojen opettaminen jäi vähemmälle huomiolle. Esimiehet ymmärsivät myös perehdyttämisen vaikutukset työntekijöiden sitouttamiseksi yritykseen. Aikaisemmin Original Sokos Hotel Seurahuoneen esimiehillä ei välttämättä ole ollut tarvittavaa tietoa hotellin vastaanoton perehdyttämisen ongelmakohdista, mutta tämän opinnäytetyön myötä heillä on mahdollisuus aloittaa perehdyttämisen järjestelmällinen kehittäminen. Olennainen osa kehittämistä on se, että ketju myöntäisi resursseja perehdyttämisen kehittämiseen.

Järjestelmällisen perehdyttämisen puutteen vuoksi hotellin vastaanotosta puuttui perehdytettävän oppimisen järjestelmällinen ja kirjallinen seuranta sekä itse perehdyttämisen kehittäminen. Ainoa esille tullut kehittämiskeino oli tämä opinnäytetyö. Perehdyttäjinä toimineet totesivat haastatteluissa mittaavansa perehdytettävän oppimista, mutta kaikki mittasivat oppimista eri tavoilla. Oppimisen mittareina käytettiin perehdytettävän kykyä toimia itsenäisesti, jota mitattiin havainnoimalla perehdytettävän työskentelyä. Mittariksi mainittiin myös harjoittelijan pääseminen kesätöihin. Se ei kuitenkaan ole riittävä mittari perehdytettävän oppimiselle ja henkilökohtaisten taitojen kehittymiselle, sillä pidämme oleellisena näiden asioiden mittaamista jo perehdyttämisvaiheessa. Mittaamalla ja seuraamalla perehdytettävän kehittymistä perehdyttämispäivinä voidaan mahdolliset opitut virheet tai väärinymmärrykset vielä korjata. Oppimista pystytään mittaamaan esimerkiksi käyttämällä tarkistuslistoja tai testaamalla perehdytettävän tietoja kirjallisesti. Oppimisen mittareista on kerrottu tarkemmin kappaleessa 3.3. Yritys saa tietoa perehdytettävän osaamistasosta ja ominaisuuksista, kuten motivaatiosta oppimisen seurannalla.

Tutkimuskohteessa perehdyttämistavat olivat käytännönläheisiä. Haastatteluissa kävi ilmi, että perehdyttäjät kokivat ottavansa huomioon erilaiset oppimistyyli. Kuitenkin vastaanotosta puuttui perehdyttämismateriaali, jonka olemassaolo olisi tärkeää perehdytettävälle, joka oppii parhaiten lue- malla teoriaa ja käymällä materiaalia itsenäisesti läpi. Käytännön työnopastuksen lisäksi tarvitaan kirjallista materiaalia perehdytettävän oppimisen tukemiseksi.

Perehdyttämisen huolellinen suunnitteleminen ja järjestelmällisyyden varmistaminen kuluttavat aluksi resursseja ja luovat kustannuksia, mutta pidemmällä aikavälillä perehdyttämisen hyödyt luovat säästöjä, jotka ylittävät aiheutuneet kustannukset. Säästöjä syntyy, kun yrityksen ei tarvitse käyttää resursseja puutteellisesta perehdyttämisestä aiheutuvien virheiden, tapaturmien, poissaolojen ja työntekijöiden vaihtuvuuden korjaamiseen ja hoitamiseen. Onnistuneella ja järjestelmällisellä perehdyttämisellä on suurempia ja pitkäaikaisempia hyötyjä kuin yksittäiseen perehdytettävään kohdistuvat hyödyt. Onnistunut perehdyttäminen luo tyytyväisiä ja hyvinvoivia työntekijöitä, jotka kertovat kokemuksistaan eteenpäin. Työntekijöiden hyvinvointi näkyy myös suoraan asiakkaille, sillä työmotivaatio kasvaa ja asiakaspalvelun laatu paranee. Tämä puolestaan luo hyvää yrityskuvaa yrityksen sisällä ja ulkopuolella, minkä ansiosta yritys on vetovoimaisempi niin asiakkaille kuin mahdollisille uusille työntekijöille. Myönteinen yrityskuva on erittäin tärkeää yrityksen kannattavuudelle. Myönteinen yrityskuva edistää yrityksen kannattavuutta muun muassa tuomalla lisää asiakkaita. Perehdyttämisellä on siis laajat vaikutukset koko yrityksen toimintaan ja kannattavuuteen, ei ainoastaan yksittäisen työntekijän opastamiseen.

6.2 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimukset

Tätä opinnäytetyötä voisi käyttää apuna perehdyttämisen kehittämisessä, esimerkiksi jos yritys haluaisi varata resursseja erilliseen perehdyttäjään. Opinnäytetyömme seuraava vaihe olisi ollut suunnitella hotellin vastaanottoon kattava perehdyttämissuunnitelma. Se olisi sisältänyt laskelmat perehdyttämisen kustannuksista ja suunnitelman perehdyttämisen jatkuvuuden varmistamisesta. Aihe ei kuitenkaan ollut vielä ajankohtainen toimeksiantajayritykselle eikä sen laajuus olisi sopinut opinnäytetyöksi. Yrityksellä on kuitenkin mahdollisuus jatkaa perehdyttämisen kehittämistä laatimiemme materiaalien avulla.

Tutkimusta voisi laajentaa haastatteleamalla yrityksen asiakkaita ja ketjun edustajia. Asiakkaita tutkimalla saataisiin arvokasta lisätietoa perehdyttämisen vaikutuksesta asiakaspalvelun laatuun ja asiakaspalvelutilanteisiin asiakkaan näkökulmasta. Ketjun edustajien tutkiminen taas selventäisi perehdyttämisen nykytilanteen syitä, tulevaisuuden mahdollisuuksia sekä ketjun vaatimuksia. Yksi jatkotutkimuksen mahdollisuus olisi vertailla eri Sokos-hotellien perehdyttämiskäytäntöjen yhtenevyyttä.

Laadimme toimeksiantajayritykseen uuden työntekijän perehdyttämisen toteuttamisen prosessimallin (kuvio 9), jossa puutimme aiemmin käsiteltyihin yrityksen nykyisen perehdyttämismallin ongelmakohtiin. Malli on esimerkki uuden työntekijän perehdyttämisestä. Siinä on jaoteltu tietyt aihealueet käsiteltäviksi tietyille päiville, mutta malli on joustava ja sitä pystyy muokkaamaan tarpeen vaatiessa. Prosessimalli on vain esimerkki siitä, kuinka perehdyttäminen on mahdollista toteuttaa. Kaavioon on laadittu aikajana siitä, mitä vaiheita uuteen työ- tai harjoittelupaikkaan tullessa tulisi toteuttaa aina työntekijän rekrytoinnista tarkastuspisteisiin. Tarkemmin tarkastelemme vain niin sanottujen tiiviiden perehdyttämispäivien sisältöä. Prosessikuvaus on laadittu edellä käsiteltyjen teoriakuvausten perusteella mahdollisimman perusteellisen, tehokkaan ja hyödyllisen perehdyttämisprosessin aikaansaamiseksi. Perehdyttäjänä toimii perehdyttämiseen koulutettu ja niin työssä kuin perehdyttämisessä kokenut työntekijä tai esimies, joka ei ole perehdyttämisen aikana vastaanotossa työvuorossa.

Uuden työntekijän prosessimallissa (kuvio 9) prosessi alkaa työhönottamisvaiheessa, jota seuraa kolmen tai neljän päivän pituinen tiivis perehdyttäminen. Sen jälkeen alkavat varsinaiset työvuorot ja työssä oppiminen, joka kestää noin kolme kuukautta. Tämän jälkeen seuraa kehityskeskustelu. Perehdyttämisen kesto riippuu siitä, mitkä ovat uuden työntekijän työtehtävät. Jos uuden tulokkaan on tarkoitus työskennellä muiden vuorojen lisäksi yövuorossa, kestää perehdyttäminen neljä päivää, muuten sen kesto on prosessimallin mukaan kolme päivää.

Ensimmäinen päivä keskittyy alku- ja yleisperehdyttämiseen. Termin määritelmää on käsitelty tarkemmin kappaleessa 2.1. Päivä alkaa organisaation sekä yrityksen esittelyllä. Yrityksen tilat esitellään kierroksen avulla ja perehdytettävä tutustuu muihin työntekijöihin. Perehdyttäjä kertoo työsuhteasioista sekä työturvallisuudesta. Työntekijälle annetaan työvaatteet ja ohjelmistojen tunnukset sekä hänelle jaetaan perehdyttämismateriaalit, joihin hänen tulee tutustua itsenäisesti.

Päiviä kaksi, kolme ja neljä kutsutaan työnopastukseksi ja ne on omistettu tietyille työvuoroille. Toisena päivänä uusi tulokas pääsee tutustumaan vastaanotossa työskentelemiseen ja aamuvuoron rutiineihin. Vastaanoton työtehtäviä on käsitelty tarkemmin luvussa 2.3. Ensimmäisessä vuorossa keskitytään vastaanotossa työskentelyn perusasioihin. Perehdyttäjä esittelee tarkemmin vastaanoton tilat, työpisteet sekä työskentelyvälineet. Perehdytettävä pääsee tutustumaan hotellijärjestelmään ja kassajärjestelmään sekä varauskanaviin. Asiakaspalvelua opetetaan ja painotetaan koko vuoron ajan.

Kolmannen päivän perehdytettävä työskentelee iltavuorossa ja tutustuu tarkemmin iltavuoron työtehtäviin. Myös tässä vuorossa painotetaan asiakaspalvelun tärkeyttä. Iltavuorossa opetellaan yrityksen vaatimaa puhelinetikettiä. Perehdytettävä on oppinut aikaisemmin tarpeeksi tuntemaan yritystä, jotta hän voi alkaa harjoittelemaan puhelujen vastaanottamista. Perehdyttäjä tutustuttaa työntekijän myös yleisimpiin erikoistilanteisiin, kuten valituksiin. Kolmantena päivänä tutustutaan myös oheistuotteiden myyntiin. Perehdyttäjä tarkistaa perehdytettävän oppimisen. Jos ei ole tarvetta yövuoroon tutustumiseen, perehdytettävä tutustuu yövuoron ohjeistukseen. Yövuoroon perehdyttäminen tapahtuu neljäntenä päivänä, jos työntekijän on tarkoitus työskennellä kyseisessä vuorossa. Silloin tutustutaan yövuoron rutiineihin.

Näiden kolmen tai neljän perehdyttämispäivän jälkeen uusi työntekijä aloittaa työssä oppimisen eli varsinaisen työnteon. Työssä oppiminen kestää periaatteessa koko työuran ajan, mutta perehdyttämisosprosessin aikana noin kolme kuukautta. Kolmen kuukauden kuluttua on tarkistuspiste eli kehityskeskustelu. Keskustelussa tarkastetaan uuden tulokkaan taidot ja oppiminen. Silloin on vielä mahdollista kerrata asioita ja muuttaa virheellisiä toimintatapoja.

Uuden työntekijän prosessikuvaus (kuvio 9) on sovellettuna sopiva myös kesätyöntekijöiden ja harjoittelijoiden perehdyttämiseen. Ainoastaan kolmen kuukauden työssäoppimisjaksoa tulee lyhentää, koska kesätyöt ja harjoittelujaksot ovat lyhytkestoisia ja tarkastuspiste tulee siirtää lähemmäs varsinaisten töitten alkua.

Työhön ottaminen

Perehdyttämispäivät 3-4 kpl

Työssä oppiminen 3 kk

(Tarkistuspiste) Kehityskeskustelu

Päivä 1 (Alku- ja yleisperehdyttäminen)

- Organisaation esittely
- Yrityksen esittely
- Tilojen ja työkavereiden esittely
- Työsuhdeasiat
- Turvallisuus
- Työvaatteet ja tunnukset
- Perehdyttämismateriaalit

Päivä 2 (Työnopastus)

- Aamuvuoron rutiinit
- Vastaanoton esittely
- Hotellijärjestelmä ja kassajärjestelmä
- Varauskanavat
- Asiakaspalvelu

Päivä 3 (Työnopastus)

- Iltavuoron rutiinit
- Asiakaspalvelu
- Puhelinetiketti
- Erikoistilanteet
- Oheistuotteiden myynti
- Oppimisen seuranta/tarkistus
- Tutustuminen yövuoron ohjeisiin
- Oppimisen tarkastaminen

Päivä 4 (Työnopastus)

- Vainyövuoroa tekeville
- Yövuoron rutiinit

6.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta ja validiteetti tutkimuksen pätevyyttä eli kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Kvalitatiivisten tutkimusten luotettavuuden ja pätevyyden mittaamiseen eivät täysin päde perinteiset määritelmät. Reliabiliteetti ja validiteetti luotiin alun perin kvantitatiivisen tutkimuksen arvioinnin välineiksi, ei kvalitatiivisen tutkimuksen arvioinnin välineeksi. Tapaustutkimusta tehdessä tutkija voi huomata, että perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arviointitavat eivät suoraan sovellu kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaiseen ihmisten ja kulttuurin arviointiin. Reliabiliteettia ja validiteettia voidaan kuitenkin soveltaa kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 226–227.)

Pidimme kirjaa koko tutkimuksen ajan tekemistämme toimenpiteistä, mikä lisää tutkimuksemme reliabiliteettia. Mittaustulosten toistettavuutta mahdollisesti heikentää se, että haastatteluja ei suorittanut yksi ja sama henkilö. Vaikka pyrimme olemaan haastattelijoina mahdollisimman objektiivisia, ei kukaan pysty olemaan täysin objektiivinen. Lisäksi Liisa Kormano työskentelee toimeksiantajayrityksessä, joten täysin ulkopuolisen tutkijan ja haastattelijan roolin omaksuminen oli hankalaa. Kuitenkin asian tiedostaminen ennen haastattelurungon laatimista ja haastattelujen toteuttamista lisäsi luotettavuutta. Samoin tiedostimme ennako-odotuksemme ja asenteemme emmekä antaneet niiden vaikuttaa tulosten kertomiseen ja tulkintaan.

Haastattelujen tulokset analysoitiin SWOT-analyysillä. Emme laatineet haastattelurunkoa analyysimenetelmän pohjalta, joten SWOT-analyysin ulkoiset tekijät jäivät vähäisiksi. Pidämme kuitenkin ulkoisten tekijöiden vähäisyyttä yhtenä tutkimuksen tuloksena. Halusimme selvittää vastaanoton henkilökunnan ajatuksia ja kokemuksia perehdyttämisestä. Havainnointi analyysimenetelmänä on tässä opinnäytetyössä käytetty menetelmä, joka vaatii haastattelijalta mahdollisimman tarkkaa omien ennako-odotusten ja ennakkoluulojen pohdintaa. Pyrimme olemaan haastattelijoina ja tulkitsijoina mahdollisimman objektiivisia.

Pyrimme varmistamaan, että haastateltavat pystyisivät antamaan mahdollisimman totuudenmukaisia ja luotettavia vastauksia. Teimme tämän kysymällä jatkokysymyksiä sekä yrityksen ulkopuolisella haastattelijalla. Jouduimme kuitenkin suorittamaan viimeiset kaksi haastattelua yrityksessä työskentelevällä haastattelijalla. Koimme, että yrityksessä oli avoin ilmapiiri ja myönteinen asenne työtämme kohtaan. Kaikki haastateltavat vaikuttivat puhuvan totta. Uskomme, että haastattelujen tulokset kuvastavat koko hotellin vastaanoton työntekijöiden kokemuksia perehdyttämisestä. Otoksemme oli laaja henkilökunnan määrään suhteutettuna ja haastattelimme eri asemassa olevia henkilöitä kaikkien näkökulmien huomioimiseksi.

Opinnäytetyössä käytetyt lähteet olivat monipuolisia, mutta niitä olisi voinut olla vielä enemmän. Kuvittelimme lähteitä löytyvän helposti, mutta majoitusallalle soveltuvia lähteitä oli harvassa. Käytimme lähteinä niin kotimaisia kuin vieraskielisiä kirjoja, lehtiartikkeleita, haastatteluja ja sähköisiä tietolähteitä. Oppikirjat olivat kuitenkin ainoa kattava lähde aiheesta. Oppikirjat eivät olleet työn reliabiliteetin kannalta otollisia lähteitä, mutta koimme, että työn muut lähteet täydensivät ja vahvistivat työn luotettavuutta tuomalla ajankohtaista ja monipuolista tietoa opinnäytetyöhön. Käyttämämme lähteet olivat luotettavia, sillä ne olivat esimerkiksi poliittisista puolueista ja aatteista riippumattomia julkaisuja.

6.4 Oppimisprosessi

Aloitimme opinnäytetyön tekemisen tammikuussa 2013. Opinnäytetyöprosessi oli pitkä ja se opetti meille kärsivällisyyttä. Olsimme aloittaneet opinnäytetyön työstämisen jo syyskuussa 2012 jos olisimme tienneet, että opinnäytetyön arvioitu valmistumisaika on lukuvuosi. Ensimmäinen opinnäytetyön aihe-seminaari oli maaliskuun lopulla, joten varsinainen työn työstämisen aloittaminen alkoi vasta syksyllä. Jouduimme vaihtamaan opinnäytetyömme aihetta kaksi kertaa, sillä Savonlinnan kesän kiireisyys näkyi hotellilla ja teki ensimmäisen aiheemme toteuttamisen mahdottomaksi. Toinen aihe vaihtui, koska hotellinjohtaja oli tekemässä samasta aiheesta omaa lopputyötään. Tässä vaiheessa oli jo kesä, minkä vuoksi emme saaneet hyvin yhteyttä opinnäytetyön yhteyshenkilöihin. Pääsimme siis aloittamaan lopullisen opinnäytetyön aiheen työstämisen syksyllä 2013. Koettelemus ei saanut motivaatiotamme laskemaan vaan se sai meidät yrittämään entistä kovemmin. Päädyimme hotellin vastaanoton perehdyttämisen tutkimiseen, jota olimme alun perin harkinneet tammikuussa 2013. Ajattelimme silloin, että aihe olisi liian tavanomainen ja yleinen opinnäytetyön aihe. Tutustuimme ennen aiheen valintaa muihin perehdyttämisestä tehtyihin opinnäytetöihin ja huomasimme, että kyseiset työt olivat hyvin puutteellisia. Tämän vuoksi halusimme tehdä laadukkaan opinnäytetyön perehdyttämisestä. Lisäksi selvä tarve Original Sokos Hotel Seurahuoneelta perehdyttämisen kehittämiseen motivoi meitä työn tekemiseen. Koimme, että opinnäytetyön aiheen vaihtuminen ja aikataulun venyminen kuuluvat suuren projektin tekemiseen kun tekijöillä ei ole paljon kokemusta laajuudeltaan vastaavien tutkimusten tekemisestä.

Olemme kehittyneet prosessin aikana perehdyttäjinä ja tutkijoina. Käsityksemme perehdyttämisen osa-alueista, merkityksestä ja hyödyistä on laajentunut. Tutkimuksen laatiminen on syventänyt tietojamme ja taitojamme perehdyttämisen käytännön toimista varsinkin hotelleissa. Olemme tutustuneet erilaisiin perehdyttämis- ja oppimistyyliin ja niiden käyttämiseen. Opinnäytetyön laatiminen on tutustuttanut meidät tutkimusten suunnitteluun ja toteuttamiseen. Se on antanut tärkeää tietoa ja taitoa julkisen tutkimuksen kirjoittamiseen. Tiedonhaku ja haastattelujen laatiminen olivat meille tässä laajuudessa uusia asioita. Haastattelujen suunnitteluun vaati aikaa ja keskittymistä yllättävän paljon.

Opinnäytetyön tekeminen avasi näkemyksiämme siitä, miten huonosti ja tehottomasti perehdyttäminen on majoitusallalla yleisesti järjestetty. Tämä näkyi siinä, kuinka moni yritys käyttää ainoastaan opinnäytetöitä perehdyttämisen kehittämiseen. Haluamme itse tulevaisuuden esimiehinä panostaa perehdyttämiseen ja ymmärrämme sen tärkeyden yrityksen menestymiselle. Omat kokemuksemme tukevat tutkimustuloksia. Olemme molemmat työskennelleet yrityksissä, joissa perehdyttäminen on ollut hyvin käytännönläheistä ja työn ohessa tapahtuvaa.

Opinnäytetyön tekeminen on vaatinut meiltä priorisointitaitoa, tiukkaa aikataulutusta ja ryhmätyötaitoja. Parin kanssa työskentely on tuonut etuja ja haasteita. Suuri etu on ollut parin kanssa käyty vuoropuhelu. Olemme pystyneet pureutumaan syvällisemmin aiheemme teemoihin kuin yksin työskenneltäessä. Suurin haaste parityöskentelyssä oli yhteisten aikataulujen laatiminen. Työssä käymisen opinnäytetyön laatimisen ohella onnistui loistavasti, eikä se pitkittänyt opinnäytetyön valmistumista.

Opinnäytetyön raporttipohjan kanssa oli paljon ongelmia. Osaamme käyttää tekstinkäsittelyohjelmia hyvin, mutta raporttipohja ei missään vaiheessa toiminut niin kuin piti. Meillä oli ongelmia tekstin asetteluun ja sisällysluettelon muotoiluun kanssa. Ongelmia oli myös lähdeaineiston hankinnassa, sillä suurin osa majoitusalan perehdyttämistä käsittelevistä kirjoista olisi ollut saatavilla ainoastaan jos olisimme ne itse ostaneet. Ammattikorkeakoulumme käytettävissä olevaa materiaalia perehdyttämisestä majoitusallalla oli hyvin vähän. Perehdyttämisestä yleisesti löytyi tietoa, mutta meidän työlemme olennaisempaa olisi ollut alakohtainen tieto.

Yhteistyö toimeksiantajayrityksemme kanssa onnistui hyvin. Hotellilla oltiin innostuneita opinnäytetyöstämme ja saimme aina tarvittaessa apua. Parannettavaa työssämme olisi lähdeaineiston laajentaminen, sillä lähdeaineistoa olisi voinut olla enemmän. Tutkimus onnistui kokonaisuutena mielestämme hyvin. Rajasimme aiheemme ja käsittelemämme teorian tarkasti. Haastattelut mittasivat juuri sitä mitä oli tarkoitus mitata. Saimme paljon yritykselle hyödyllisiä materiaaleja tutkimuksista sekä niiden avulla laadittuja kehittämis ehdotuksia. Opinnäytetyömme saavutti sille asetetut tavoitteet.

LÄHTEET

BARDI, James A. 2003. Hotel front office management. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

Great Place To Work [Internet-sivu] [2014-03-18] Saatavissa: <http://www.greatplacetowork.fi/best-companies>

HAYES, David K. ja NINEMEIER, Jack D. 2007. Hotel operations management. New Jersey: Pearson Education Inc.

HIRSJÄRVI, Sirkka REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

HIRSJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena 2009. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.

HYPPÄNEN, Riitta 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita Publishing Oy.

ISMAIL, Ahmed 2002. Front office operations and management. United States of America: Thomson Delmar.

KANGAS, Pirkko 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla, Edita Prima Oy: Työturvallisuuskeskus.

KANGAS, Pirkko ja HÄMÄLÄINEN, Juha 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

KAUHANEN, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

KAUHANEN, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

KENNEDY, David ja BERGER, Florence 1994. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Newcomer Socialization: Oriented to Facts or Feelings? Cornell University.

KJELIN, Eija ja KUUSISTO, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

KOLB, David A 1984. Experiential Learning. Experience as The Source of Learning and Development. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.

KUPIAS, Päivi ja PELTOLA, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

LAKI MIESTEN JA NAISTEN VÄLISESTÄ TASA-ARVOSTA. L 1986/609. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2014-02-01]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

LAKI TYÖTURVALLISUUDESTA. L 2002/738. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2014-02-01]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

LAKI YHTEISTOIMINNASTA YRITYKSISSÄ. L 2007/334. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2014-02-01]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

LUNDBERG, Donald 1992. The management of people in hotels and restaurants. United States of America: Wm. C. Brown Publishers.

MEDLIK, S. ja INGRAM, H. 2000. Business of hotels. Taylor & Francis Ltd.

MIKKONEN, Antti 2004. Perehdyttäminen: Hotelli opettaa talon tavat Talouselämä [lehtiartikkeli] 67, 0356-5106. [Viitattu 2014-02-28.] Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/hotelli+opettaa+talon+tavat/a2047467>

PIILI, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet, Ihmisten kohtaaminen ja osaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

PUNKANEN, Tiina 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

RAUTIAINEN, Mirja ja SIISKONEN, Mika 2010. Hotellivaraukset, Majoitusala tutuksi. Vantaa: Dark Oy.

SAARINEN, E. 2007. Sosiaaliturva: kesä sosiaalialan töissä. Talon tavat tutuksi myös kesätyöntekijöille: hyvä perehdyttäminen on koko työyhteisön etu. Sosiaaliturva [digilehti] 95, 0355-6565. [Viitattu 2014-03-14.] Saatavissa: <http://huoltaja--saatio-fi-bin.directo.fi/@Bin/26acffc0c9832954eb4895d991d08669/1394794547/application/pdf/182535/Sosiaaliturva%209-10-2007.pdf>

SILVENNOINEN, Maarit [2013-04-22]. Vastaanottopäällikkö.[Haastattelu.] Savonlinna: Original Sokos Hotel Seurahuone.

SOKOS HOTELS [internet-sivu] [2013-09-23][2014-03-17] Saatavissa: www.sokoshotels.fi

VUORINEN, Tero 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

YHDENVERTAISUUSLAKI. L 2004/21. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2014-02-01]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021>

7 LIITE 1: HAASTATTELULOMAKE

Olemme Restonomiopiskelijoita Savonia-ammattikorkeakoulusta ja teemme opinnäytetyötä hotellin vastaanoton työntekijän perehdyttämisestä. Haastattelun tarkoituksena on kerätä tietoa perehdyttämisen nykytilasta. Kaikki haastattelut ovat luottamuksellisia ja käsittelemme kaikki vastaukset nimettöminä. Vastauksia ei julkaista haastattelun muodossa.

1. Perustiedot

syntymäaika vuosina
 asema yrityksessä
 työssäoloaika yrityksessä

2. Merkitys

Mikä on mielestäsi perehdyttämisen merkitys?
 Miten perehdytys vaikuttaa asiakaspalveluun ja sen laatuun?

3. Suunnitelma

Onko vastaanotossa olemassa kirjallinen perehdyttämissuunnitelma?
 Onko käytössä perehdyttämisaineistoa? Millaista aineistoa, mitä haluaisit että se sisältää (tarjoaako ketju aineistoa, suunnitelmaa?)
 Onko aineisto riittävä? miksi on/ei
 Miten perehdyttämistä kehitetään? Kuka kehittää? (kerätäänkö palautetta)

4. Perehdyttämisen toteuttaminen

Kuka toimii perehdyttäjänä? Oletko itse toiminut perehdyttäjänä?
 jos toimit perehdyttäjänä, Miten perehdyttäminen vaikuttaa muihin työtehtäviisi?
 Miten hyvin perehdyttäjät osaavat opastaa? (Arvioi omia perehdyttämistaitoja)
 Millaisia keinoja ja perehdyttämistapoja on käytössä?
 Mitä asioita perehdyttämisessä käsitellään?
 Miten paljon aikaa käytetään perehdyttämiseen?
 Miten perehdytettävän oppimistarpeet ja oppimistyylit on otettu huomioon perehdyttämisessä?
 (yksilöllinen opetus, asema: koulutettu/ harjoittelija)

5. Seuranta ja mittarit

Miten perehdytettävän oppimista seurataan?
 Miten perehdytettävän oppimista mitataan?

6. Vapaa sana

Onko jotain lisättävää

8 LIITE 2: PEREHDYTTÄMISKANSION SISÄLLYSLUETTELO

SISÄLLYS

1 JOHDANTO

2 S-RYHMÄ JA OSUUSKAUPPA SUUR-SAVO

3 ORIGINAL SOKOS HOTEL SEURAHUONE

Yhteystiedot

Kulkuyhteydet

Saunavuorot

Parkkipaikat

Kiinteistön huolto

Huonetyypit

Saunat ja kokoustilat

Aida

Othello

Saimaa-kabinetti

Tosca

Ravintolat

Night & Bar Tamino

Yökerho Mefisto

Ruokaravintola Piatta

Muikkuterassi

Kesähotelli Tott

Henkilökunta

Varauskanavat

Yhteistyökumppanit ja paketit

4 ASIAKASPALVELUPERIAATTEET

4.1 Yleiset periaatteet

4.2 Ongelmatilanteet

5 YLEISET TOIMINTAPERIAATTEET

Työvaatteet ja siisteys

Huonehinnoittelu

6 VASTAANOTON TYÖTEHTÄVÄT

6.1 Aamuvuoro

6.2 Iltavuoro

6.3 Yövuoro

7 TURVALLISUUS

7.1 Työturvallisuus

7.2 Yksityisyyden suoja

7.3 Rahan käsittely

8 FIDELIO OPERA

Uusi varaus

Sisäänkirjaus

Uloskirjaus

Laskutus

LIITE 1: PEREHDYTTÄMISEN TARKISTUSLISTA